



KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KURUMSAL İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**X VE Y KUŞAKLARININ İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜT
İÇİ İLETİŞİMİNE YÖNELİK ALGILARI:
AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

EKİN TÜKEK

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MÜBERRA YÜKSEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, HAZİRAN, 2017

**X VE Y KUŞAKLARININ İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜT
İÇİ İLETİŞİMİNE YÖNELİK ALGILARI:
AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

EKİN TÜKEK

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MÜBERRA YÜKSEL

YÜKSEK LİSANS

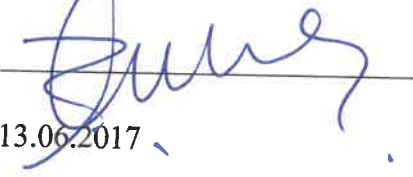
Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler
Yönetimi Programı'nda Yüksek Lisans derecesi için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi
amacıyla
Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne
teslim edilmiştir.

İSTANBUL, HAZİRAN, 2017

Ben, Ekin Tükek;

Hazırladığım bu Yüksek Lisans Tezi/Projesinin/Doktora Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.

EKİN TÜKEK

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Ekin Tükek'.

13.06.2017

KABUL VE ONAY

EKİN TÜKEK tarafından hazırlanan X VE Y KUŞAKLARININ İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİNE YÖNELİK ALGILARI: AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ başlıklı bu çalışma 13 HAZİRAN 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Müberra Yüksel (Başkan/Danışman)

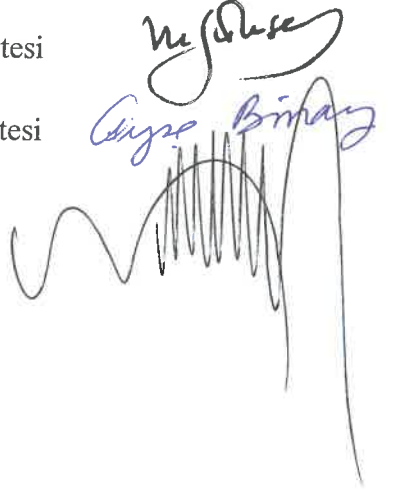
Kadir Has Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Ayşe Binay Kurultay

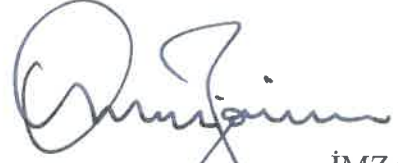
Kadir Has Üniversitesi

Doç.Dr. Nurdan Çolakoğlu

Arel Üniversitesi



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



İMZA
UNVAN, ADI VE SOYADI

Enstitü Müdürü *vk.*

ONAY TARİHİ: Gün/Ay/Yıl

10/7/2017

Prof. Dr. Osman Zaim

İthaf

Hayatımın her alanında desteklerini hissettiğim, erdemli bir birey olma yolunda bana her zaman örnek olan annem Şengül Tükek, babam Yasin Tükek ve can dostum, kardeşim Zeynep Tükek'e ithaf ediyorum...

Ekin Tükek, 2017

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

TABLolar DİZİNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL KAVRAMLAR	3
2.1 İşveren Markası	3
2.2 Örgütsel İletişim	9
2.2.1 Örgütsel İletişim Modelleri	13
2.2.2 Örgüt İçi İletişim ve İş Tatmini	18
2.2.3 Örgüt İçi İletişimi Etkileyen Faktörler	19
2.3 Duygusal Yetenek	21
2.4 Kuşak Kavramı	24
2.4.1 X Kuşağı	25
2.4.2 Y Kuşağı	26
2.4.3 Z Kuşağı	27
2.4.4 X ve Y Kuşağının Çalışma Stilleri	28
3. ARAŞTIRMA	34
3.1. Aile İşletmesi Örneği	34
3.1.1. Örneklem ve Demografik Bilgiler	35
3.1.2. Araştırma Metodu	37
3.2. Bulgular	41
4. SONUÇ	55
KAYNAKÇA	59
EKLER	66
ÖZGEÇMİŞ	82

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Çalışana dayalı marka değerinin kavramsal çerçevesi	4
Tablo 2: İşveren Markası Etki Alanları	8
Tablo 3: İletişim Şekilleri	10
Tablo 4: Merkezi Örgütsel İletişim Modeli	15
Tablo 5: Y Modeli Örgütsel İletişim.....	16
Tablo 6: Zincir Modeli Örgütsel İletişim.....	16
Tablo 7: Dairesel Model Örgütsel İletişim	17
Tablo 8: Serbest Model Örgütsel İletişim.....	17
Tablo 9: Örgüt İçi İletişimi Engellenen Faktörler	20
Tablo 10: Duygusal Yetenek Dinamikleri	23
Tablo 11: Kuşakların Doğum Yılı Aralıkları.....	24
Tablo 12: Kuşakların Farklı Çalışma Stilleri.....	29
Tablo 13: X ve Y Kuşağının İş Hayatı İle İlgili İş Değerleri ve Bakış Açılıarı.....	30
Tablo 14: Demografik Özellikler (Kuşağa Göre).....	35
Tablo 15: Demografik Özellikler (Cinsiyete Göre).....	36
Tablo 16: Demografik Özellikler (Organizasyon Seviyesine Göre).....	36
Tablo 17: Anket Soruları	38
Tablo 18: Likert Ölçeği	40
Tablo 19: Dinamiklere Göre X ve Y Ortalamaları	41
Tablo 20: X ve Y Kuşaklarına Göre T-Test Analizi.....	42
Tablo 21: Organizasyonel Seviye ve Kuşaklara Göre ANOVA Analizi (Ast X, Ast Y, Yönetici X, Yönetici Y)	47
Tablo 22: Dinamiklere Göre Pozisyonların Ortalaması.....	51
Tablo 23: Dinamiklere Göre Kadın ve Erkek Ortalamaları.....	52
Tablo 24: Cinsiyete Göre T-Test Analizi	53
Tablo 25: Hipotez Tablosu	54
Tablo 26: Organizasyonel Seviyeye Göre T-Test Analizi.....	66
Tablo 27: Medeni Duruma Göre ANOVA Analizi (Evli-Bekar)	68
Tablo 28: Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Analizi.....	72
Tablo 29: Çalıştığı Birime Göre ANOVA Analizi	77

ÖZET

TÜKEK, EKİN. *X VE Y KUŞAKLARININ İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİNE YÖNELİK ALGILARI: AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ*, YÜKSEK LİSANS TEZİ,

İstanbul, 2017

İşveren markası firmaların paydaşları tarafından nasıl algılandığının yanı sıra nasıl tecrübe ettikleriyle ilgilidir. İşveren markasının örgütsel iletişim boyutunda ele alınmasıyla sadece işverenin çalışanların gözünde oluşturduğu marka imajı ele alınmaz; çünkü firmanın çalışanlarına ve müşterilerine sunduğu deneyimle de ilgilenir. Bu çalışmanın amacı X ve Y kuşaklarının işveren markasına yönelik algıları arasında farklılık olup olmadığıdır. Kuşaklararası farkın olup olmadığı ayrıca demografik açılardan da analiz edilmiştir.

Bu çalışmada X ve Y kuşaklarının işveren markasına yönelik algıları insan kaynaklarının örgüt içi iletişimi ve işveren markasının duygusal yetenek boyutuna ağırlık vererek değerlendirilmiştir. Araştırmamızda İstanbul'da tekstil ve kimya alanlarında faaliyet gösteren, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşundan olan bir aile işletmesi örnek vaka olarak ele alınmıştır. X ve Y kuşağı çalışanlarının cevaplandığı anket sonuçları t-testi ve varyans analizi ile yorumlanmıştır.

Beklentilerimizin aksine, işveren markasının duygusal yetenek dinamiklerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların performans yönetiminden bilgi ve beklentileri konusunda farklılıklar vardır. İşveren markasının algısı kuşak farklılıklarının yanı sıra pozisyona göre de farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda işveren markası ve örgütsel iletişim konusunda X ve Y kuşaklarının farklılıklarının iş yapış tarzını zenginleştirdiği ve iki kuşağın tarzlarının birbirlerini tamamlayıcı özellikleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

İşveren Markası, Örgüt İçi İletişim, Çalışan Değer Önermesi, Duygusal Yetenek Ölçeği (ÇÖÖ-DYÖ), X Kuşağı, Y Kuşağı, Varyans Analizi (ANOVA), T-Testi, Aile İşletmesi.

ABSTRACT

TÜKEK, EKİN. *PERCEPTION OF X AND Y ON EMPLOYER'S BRAND AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: FAMILY ENTERPRISE CASE STUDY*, MASTER DEGREE,

Istanbul, 2017

Employer brand is the perception of firms' stakeholders about their companies. Employer brand with regards to organizational communication focuses on both the brand image and the internal customer experience that the employer creates on employees. The purpose of this study is to analyze if the generations X and Y differ in their perceptions on the employer brand particularly with due regards to their demographic characteristics.

In this study, the perception of generation X and Y on the employer brand has been evaluated in terms of intra-organizational communication of human resources with particular reference to the emotional talent dimensions of employer brand. A family run company, which is among the top 500 industrial establishments in Turkey, operating in textile and chemicals sectors in Istanbul, has been chosen as a case study. The results of the survey, responded by X and Y generation employees are analyzed by t-test and analysis of variance.

In our findings, contrary to our anticipation, significant difference in emotional talent and employee value proposition has not been confirmed. Yet, there are differences in performance management about knowledge and expectations of employees. The perception of the employer brand differs not only from generation to generation, but also with respect to different organizational levels and positions. In the final analysis, it can be stated that the differences of generation X and Y are complementary and synergistic concerning employer brand and organizational communication.

Key Words:

Employer Brand, Organizational Communication, Employee Value Propositions, Emotional Talent Scale (EVP-ETS), X Generation, Y Generation, Variance Analysis (ANOVA), T-Test, Family Business.

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte ülkeler arasındaki toprak üstünlüğü rekabeti yerini ekonomilerin yarışına bıraktı. Artık ülkeler yüzölçümleri yerine ekonomi büyüklükleri, teknoloji yatırımları ve sanayileri ile kıyaslanıyor. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yaşam tarzları değişirken, ortaya çıkan yeni sektörler de yeni istihdam alanları yaratmakta. Yeni mesleklerin oluşması, var olan mesleklerin günümüz teknolojisi ile uyumlu hale getirilmesi ise şirketler için kalifiye çalışan ihtiyacını arttırmaktadır. Günümüzde alışık olduğumuz ürünler ve markalar arasında olan rekabet artık işverenler arasında da gündeme gelmektedir. Nitelikli ve uzman adayları bünyelerine kazandırmak için firmalar işveren markası oluşturmayı stratejik olarak önemli konular arasına almaktadır.

Pazarlamanın ana süreçlerinden biri olan markalaşma artık şirketlerdeki yönetimin ve insan kaynaklarının da dâhil olduğu bir önceliktir. Son yıllarda iç ve dış paydaşlar tarafından markanın nasıl algılandığı ve nasıl algılanması istendiğine yönelik birçok çalışma yapılmaktadır. İç paydaşları oluşturan çalışanların kendi şirketlerini doğru ve istenilen şekilde algılaması, şirket dışında reklamını yapması her birinin birer marka elçisi olmalarına ve aynı zamanda şirketin marka değerinin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Şirketi en iyi şekilde temsil eden ve marka elçisi olan çalışanların algıları yönetimlerde gündem maddelerinden biri haline gelmiştir.

Şirketler sadece finansal karlılıklarına, ürünlerine, kalitelerine ya da fiyatlarına odaklanmanın rekabetin yüksek olduğu sektörlerde yeterli olmadığını deneyimlemektedirler. Sektörde ürün, fiyat rekabeti olduğu gibi aynı zamanda kalifiye çalışan bulundurma konusunda da şirketler arasında bir yarış vardır. Günümüzde teknolojinin de ilerlemesi ile birlikte artan kalifiye çalışan ihtiyacı her alanda karşılanamadığı için firmalar kendilerinin tercih edilmesini sağlayabilmek için kurumsal markalaşma yoluna gitmektedirler. Kurumların da birer markasının olması gerektiği, bu marka ve marka vaadiyle birlikte potansiyel çalışanları cezbetme, elde tutma ve tutundurma konusunda çalışmaların elzem olduğu son zamanlarda yapılan çalışmalarda görülmektedir.

Firmaların dış paydaşlara ve potansiyel adaylara odaklanmasının yanı sıra, bünyelerinde bulunan mevcut çalışanlarının da firmada tutulmasını, güdülenmenin (motivasyonunun) sağlanmasını, verimli olmasını, birer marka elçisi gibi iş süreçleri dışında da şirketin imajına

katkı ve fayda sağlamasını sağlaması beklenir. Bu nedenle şirketlerde potansiyel adaylardan ayrı olarak iç paydaş olan mevcut çalışanların işveren markasına yönelik algıları da ayrıca değerlendirilmeli ve bu değerlendirmeler doğrultusunda stratejik olarak marka algısı yönetilmelidir.

Şirket içindeki iç paydaşların analiz edilip doğru tanımlanması verilecek kararların ve aksiyon adımlarının doğru belirlenmesi için çok önemlidir. Bu nedenle kurum içindeki çalışanların şirket içerisindeki bölüm ya da pozisyon gibi iş süreçleri ve hiyerarşi ile ilgili sınıflandırılmalarının yanı sıra demografik özelliklere göre de analizlerinin yapılması gerekir. Son yıllarda yapılan çalışmaların çoğu çalışanlar arasındaki yaş ve kültür farklılıklarına odaklanmaktadır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte yaşam tarzları hızla değişirken, her yeni neslin teknolojiye hâkimiyeti de bir önceki kuşağa göre gelişme göstermektedir. Şirketlerin, teknolojiyi yakından takip etmesi, verimlilik ve hız odaklı yaklaşımları ile yeni teknolojik gelişmeleri hızlı bir şekilde kendi bünyelerinde hayata geçirme istekleri, teknolojiye hâkim nitelikli çalışan konusunda bir talep artışına neden olmaktadır.

Son 15 yıl içerisinde iş gücüne katılan çalışanların teknolojiyi kullanmada önceki nesillere gelişmiş olmaları, yaşam tarzları ve bakış açılarına da yansımaktadır. Bu nedenle şirket içerisindeki farklı kuşaklardan olan çalışanların iletişimi de farklılık göstermektedir. Örgüt içi iletişim konusu çalışan bağlılığı, memnuniyeti, verimlilik gibi konuları etkilediğinden dolayı insan kaynaklarının takip ettiği başlıca konulardan biridir. Nesiller arası farklılık çalışan düzeyinde yönetilebilir olsa da, işveren düzeyinde yönetimi ve kontrolü zor bir konudur.

Aile şirketleri üzerine yapılan birçok çalışmada nesil geçişleri ve farklı nesle mensup aile bireylerinin bir arada çalışması yönetilemediği takdirde aile şirketlerinin ömrünü kısalttığı görülmektedir. Aile şirketleri hem profesyoneller arasındaki kuşak farklılıklarının hem de yönetimde bulunan aile bireyi yöneticilerin kuşak farklılıkları konusunda araştırma yapılabilecek uygun bir organizasyondur. Bu nedenle bu çalışmada vaka analizi olarak X ve Y kuşağı aile bireylerinin yönetimde olduğu bir aile işletmesi seçilmiştir. Bu aile şirketinde profesyonel yöneticilerin çoğunluğu X kuşağındanken, astların çoğunluğu da Y kuşağındandır.

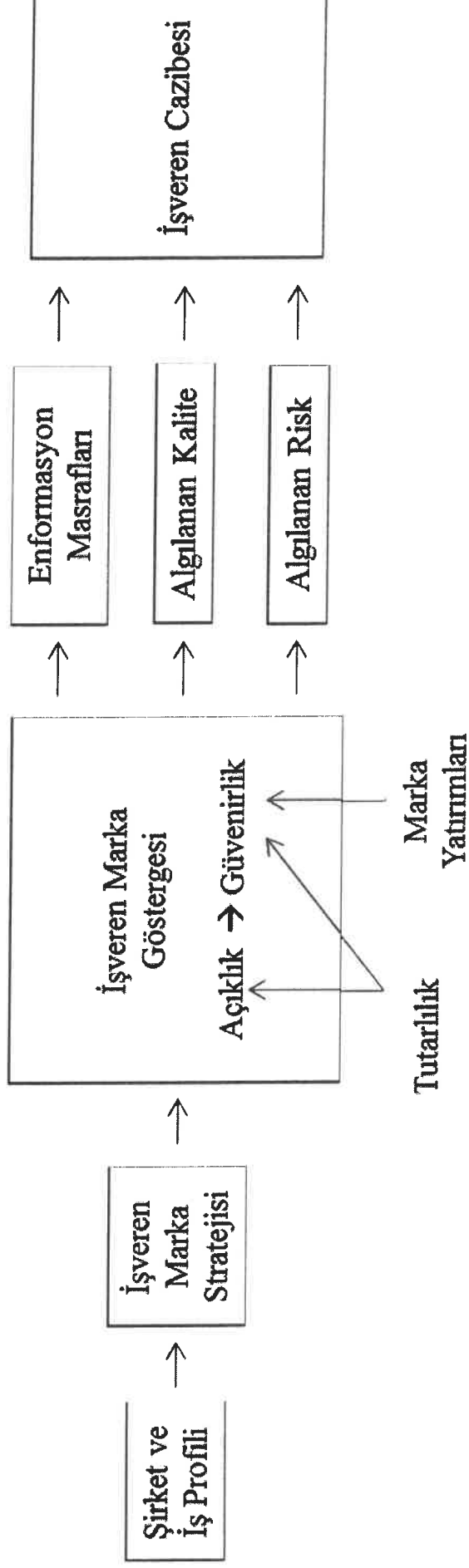
2. KURAMSAL KAVRAMLAR

2.1 İşveren Markası

İstihdam ortamının giderek dinamikleşmesi sonucunda, firmaların odaklarına işveren markası da girmiş oldu. 1990'lar itibariyle yetenek avına dönüşen işe alım süreçleri işveren markasını gündeme getirdi (Clake, 2009). Son zamanlardaki bu kavrama olan ilginin temelinde, nitelikli, uzman ve katma değer yaratan çalışan ihtiyacının günden güne artmasıdır. İlerleyen teknoloji ile birlikte yeni endüstri sektörlerinin oluşması (biyoteknoloji, nanoteknoloji, dijital iletişim, vb.), gelişmekte olan ülkeleri yükselişi (Hindistan, Çin, vb.) uzman ve yetkin çalışan ihtiyacının artmasında başlıca etkenlerdir. Fakat demografik ve sosyal etkiler bu ihtiyacın karşılanması zorlaştırmaktadır (Moroko & Uncles, 2008). Barrow ve Mosley (2005) işveren markasının çalışan değer önermesinin algılanışı olarak tanımlamıştır. Çalışan değer önermesi mevcut çalışanları elde tutmak ve potansiyelleri de etkilemek amacıyla firmaların planlı olarak oluşturduğu güçlü değerler kümesidir. İşveren markası ise bu değerlerin dışarıdan ve içeriden nasıl algılandığıdır (Kennedy, 2013).

Bu algı aynı zamanda şirketin kurumsal marka imajı ve itibarının da bir göstergesidir (Davies, 2007). İşveren markası şirketin değerini oluşturan ve arttıran en önemli unsurlardan biridir. Sayfa 4'deki **Tablo 1**'de görülebileceği gibi doğru, açık ve tutarlı konumlandırılan ve stratejilerle desteklenen bir işveren markası çalışanların ve çalışma ortamının sürdürülebilirliğini sağlar, potansiyel çalışan adayları için cazibe yaratarak diğer işverenlerden farklılaşmasını ve işe alım süreçlerinde öne çıkmasını sağlar (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). İşveren markasının iç ve dış paydaşlar tarafından doğru ve istenilen şekilde algılanması bu nedenle çok önemlidir.

Tablo 1: Çalışana dayalı marka değerinin kavramsal çerçevesi



(Wilden vd., 2010)

İşveren markası çalışan adaylarında firma imajının arttırılmasına ve firma kimliğinin geliştirilmesine dayanır (Gomes & Neves, 2010). Bu algının faydaları fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olarak gözlemlenebilir (Ambler & Barrow, 1996). Böylece diğer firmalardan farklılaşma da söz konusu olur. Pazarlamadaki markalaşma sürecindeki mevcut müşterilerin korunması ve yeni müşterilerin işletmeye çekilmesi gibi, işveren markasında da mevcut çalışanların muhafaza edilmesi, yeni çalışan adaylarının da firmaya kazandırılması hedeflenir (Baş, 2011). İki durumda da müşteriye/çalışanlara sunulan faydalar, verilen marka sözü ön plana çıkmaktadır. Bu belirli bir amaç yaratmak için maksatlı bir stratejidir (Dooley, Levine, & Russell, 2007). Böylece firmalar çalışanların gözünde çalışmak için cazip bir yer olmayı amaçlar (Love & Singh, 2011).

İşveren markası algısı, pazarda rekabet gücü elde etmek için stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır (Minchington & Thorne, 2007). Çalışan bağlılığını arttırmak, memnun olunan kalifiye, kıdemli çalışanları bünyede tutmak ve rakiplerden çalışan transfer etmek ve ya rakiplere çalışan kaptırmamak konuları artık şirketlerin gündemlerine aldıkları konulardır (Öksüz, 2012). Tüm firmalar bilinçli olsun ya da olmasın paydaşları tarafından bir algıya sahiptir. Bu nedenle firma tarafından yönetilmeyen algı, başkaları tarafından yönetilmeye başlanır. Firmalar kendi işveren markalarını stratejik önemle yaratmalı ve yönetmelidirler (Doğru & Çakır, 2015).

Yaratılan işveren markası, aynı zamanda işverenin paydaşlarına verdiği, içerisinde vaatlerini barındıran bir marka sözüdür. İnsan kaynaklarının başlıca gündeminde olan çalışan bağlılığı ve sadakati, işveren markasında verilen sözlerle doğrudan bağlantılıdır. Çalışanlar tarafından benimsenen ve doğru algılanan bir işveren markası vizyon paydaşlığı, hizmet anlayışlı bir yaklaşım ve çalışan memnuniyeti sonuçlarını getirir (Cascio, 2014; Khan, 2009). İşveren markası ölçülürken süreç operasyonel hale getirilerek, stratejik insan kaynakları yöntemleri marka yönetimi araçları uygulanarak ölçülmektedir. İşveren markasına yapılan yatırımların sonuçları; fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olarak üç farklı kategoride görülebilir. (Yüksel, 2015) (Barrow & Mosley, 2005).

Marka stratejisi ve konumlandırma insan kaynakları ile birlikte yönetim ve pazarlamanın da sorumluluğundadır. Çalışanlarla birlikte şirket içindeki sistem ve süreçler de marka oluşumun bir parçasıdır ve diğer stratejilerle uyum içerisinde olmalıdır (Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005). Tüm bu çıktılar işverenin “tercih edilen şirket” haline gelmesinin sağlar. Şirketin çalışanlarının işveren markasının ana paydaşlarından biri olarak değerlendirilmesi işveren

markasını iki başlık altında incelemeyi gerektirmektedir; iç markalaşma (internal branding) ve kurumsal markalaşma (corporate branding). İnsan kaynakları bakış açısı ile markalaşma süreci ele alındığında öncelik marka kişiliğiyle ilgili çalışanların algılarının yönetilmesi, ardından güven ve taahhüt oluşturmak için işveren markasının çalışan değer önermelerinin yönetilmesidir (Yüksel, 2015).

İşveren markasını yönetiminin stratejik öneme sahip olduğunu belirten Chunping ve Xi (2011) yeteneklerin firmaya kazandırılması için önemli bir araç olduğunu söyler. Yetenek pazarında oluşturulan değer, üstün nitelikli potansiyel çalışanlar arasında şirketin fark edilmesini sağlar. Böylece firma tercih edilen şirket durumuna ulaşır. İşveren markasının bir diğer önemli faydası da işveren markasının verimlilik üzerindeki etkileridir. Yaratılan algı ve oluşan deneyim, ürün ve hizmet kalitesinin vaat edilen yüksek kaliteye doğru arttırılmasına veya mevcut yüksek kalitenin korunmasına yönelik çalışmaları destekler ve çalışanları motive eder. Böylece çalışan verimliliği, hizmet kalitesi ve çalışan motivasyonu artar. Firmanın yüksek performans sergilemesi ve hedeflerini yakalaması konusunda işveren markası da yarattığı algı ve bu algının harekete geçirdiği sinerji ile katkı sunar.

Çalışanlar firmaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bedensel ve düşünsel olarak hizmet sunarken, aynı zamanda firma içinde beklentileri olan bir iç paydaş rolünü de üstlenirler. İç müşteri olarak adlandırılan çalışanlar, firmadan beklentilerinin karşılanmasını bekler. Bu beklentiler ücret, çalışma ortamı, yan haklar gibi maddi sonuçları olan konular olabildiği gibi, tatmin, memnuniyet, itibar gibi soyut kavramlar da olabilir (Çoban, 2007). Aslında işverenler çalışanlara, kendi işveren markalarında da reklamını yaptıkları bir iç müşteri deneyimi sunarlar. Çalışanlar işverenden kendilerine vaat edilen markadaki maddi ve manevi deneyimin yaşatılmasını bekler (Naktiyok & Küçük, 2003).

İşveren markasına sahip olan ve bu markayı doğru bir şekilde yöneten firmalar tercih edilen firma olarak algılanmakta ve sektörlerinde ya da buldukları bölgede itibarlı olmaktadır. Bu işletmelerde çalışmanın bir saygınlık olarak algılandığı görülmektedir (Gözen, 2016). İşveren markası sadece insan kaynaklarının sorumluluğunda olan ya da insan kaynakları tarafından politikaları belirlenen bir konu bir etiket değildir. Firmanın misyonu ve vizyonunun çalışanlara ve paydaşlara paylaşılarak oluşturulan deneyimdir (Öksüz, 2012).

Deneyimin oluşturduğu algı işveren markasının yönlendirmeye çalıştığı algıdır. Barrow ve Mosley'e (2005) göre bu algı yönetiminin gelişmesindeki nedenler:

- Çalışan bağlılığını artırma konusunda firmaların yaşadığı zorluklar,
- İşveren markasının insan kaynakları, örgütsel iletişim ve pazarlama arasındaki etkin rolünün farkına varılması,
- İşveren markasının pazarlama disiplininin beslenerek değer yaratması.

Despres ve Hiltrop (1995) işveren markasına etki eden alaları 5 başlık altında toplar. Bunlar Sağlıklı iş ortamının yaratılması, eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi, iş-yaşam dengesinin korunmasına yönelik çalışmaların olması, şirketin etik değerlere ve kurumsal sosyal sorumluluğa verdiği önem ve finansal konular fayda sağlamakla beraber güvence vermesi. Sayfa 8'de bulunan **Tablo 2**'de bu beş başlık altında işverenden beklenen aksiyonlar detaylandırılmıştır. İdeal işveren markası için sağlıklı bir iş ortamının olması, eğitim ve gelişime önem verilmesi, çalışanlara iş yaşam dengesini sağlayabilecek ortamın sağlanması, etik, sosyal sorumlulukla ilgili konularda aktif rol oynanması ve kazançlarla tazminatların adil bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu başlıklar altında yapılan çalışmaların tümü çalışanlara iç iletişim yolu ile anlatılmalı ve yaratılmak istenen algı doğrultusunda bilinçli olarak yönetilmelidir. Ancak bu şekilde yapılan çalışmalar ve düzenlemeler çalışanlar tarafından benimsenebilir ve yayılımı konusunda çalışanlardan destek alınabilir. İşveren markasını destekleyecek, yapılan faydalı çalışmaların sadece yapılması yeterli değildir. Aynı zamanda şirket içerisinde yayılımın doğru iletişim süreçleri kullanılarak yapılması da gerekir.

Tablo 2: İşveren Markası Etki Alanları

Sağlıklı İş Ortamı <ul style="list-style-type: none">• Kararlarını almak için çalışanlarına özerklik sağlaması• Grup atmosferinin tadını çıkarmak için çalışanlara fırsatlar sunması• İş yerinde, çalışanın yokluğunda iş yerindeki sorumluluğunu paylaşmaya hazır arkadaşlarının var olması• İyi işler yaparken organizasyonun kişileri fark etmesi• Stressiz bir çalışma ortamı sunması• Ekip halinde çalışma fırsatı sunması
Eğitim ve Geliştirme <ul style="list-style-type: none">• Online eğitim imkanı• Düzenli olarak çeşitli konferanslar, çalıştaylar ve eğitim programları düzenlenmesi• Kuruluşun yabancı projelerde çalışmak için fırsatlar sunması• Çalışanlarının eğitim ve geliştirilmesine büyük yatırımlar yapması• Beceri geliştirme, organizasyonumda sürekli bir süreç olarak ele alınması• Çalışanlar için net bir gelişme yolu bildirmesi
İş-Yaşam Dengesi <ul style="list-style-type: none">• Esnek çalışma saatleri• Evden çalışma fırsatı• Spor tesisleri ve sosyal alanlar
Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk <ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara karşı adil bir tavır sergileme• Çalışanların tüm kuralları ve düzenlemeleri izlemesi• İnsancıl organizasyonlarla topluma geri verme• İşyerinde hatalı davranışı bildirmek için gizli bir prosedürün var olması
Tazminatlar ve Kazançlar <ul style="list-style-type: none">• Yüksek maaş• Fazla mesai ücreti• Sağlık desteği• Çalışanlara ve çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişilere sigorta

(Despres & Hiltrop, 1995)

İşveren markasına etki eden alanlar, aynı zamanda çalışan değer önermesinin de başlıca konularıdır. Bu etki alanları doğru ve etkin bir biçimde kullanılır, stratejik olarak önem verilir ve planlı bir biçimde uygulanırsa, çalışan değer önermesinde çalışanları elde tutma ve potansiyel çalışanları etkileme için oluşturulan değerlerin temel taşlarını oluştururlar. Değer kümesi oluşturabilmek için planlanan uygulamaların devamlılığının sağlanması, bu sürdürülebilirlik ile kuruma duyulan güvenin oluşturulması gerekmektedir (Barrow & Mosley, 2005).

Bu araştırmada, bu bilgiler doğrultusunda işveren markası sağlıklı iş ortamı yaratma başlığı altında da bulunan örgütsel iletişim (örgüt içi iletişim), iş tatmini ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmaktadır.

2.2 Örgütsel İletişim

İletişim bir örgütün başarılı ya da başarısız olmasında etkisi olan en büyük etkenlerden biridir. Örgüt kavramı literatürde ilk olarak teşkilat olarak adlandırılrsa da daha sonra yabancı literatüründe etkisiyle organizasyon sözcüğü ile de tanımlanmıştır. İletişim ise bir anlamın aktarılma ve anlama sürecinde verilen addır (Timuroğlu & Balkaya, 2017). Literatürde birçok farklı tanım olmakla birlikte, genel olarak belirli bir amaç için bir araya gelen kişiler arasında oluşan iletişim ağına örgütsel iletişim denmektedir. Örgütsel iletişim örgüt içi ve örgüt dışı, resmi ve gayri resmi olmak üzere farklı tarzlara ayrılır. Örgüt dışı iletişim kurumun dış paydaşları ile gerçekleştirdiği iletişim şeklidir. Örgüt içi iletişim ise şirket çalışanları ile gerçekleştirilen iletişimdir (Bektaş & Erdem, 2015).

Örgüt iletişimi işveren markası bakış açısı ile ele alındığında örgüt kültürünün en etkili araçlarından biri olmaktadır. Örgütsel iletişim resmi olan (kurumun kendi resmi iletişim kanalları ile aşağı, yukarı, yanlara bilgi akışını sağlaması) ve resmi olmayan (bire bir paylaşımlar, dedikodu, söylenti) iletişim ağları olarak ikiye ayrılır (Erol & Akyüz, 2015). Resmi iletişim doğru ve etkin kullanıldığında verimlilik, iş tatmini, iş huzuru gibi konularda fayda sağlarken, resmi olmayan iletişim de sosyal ilişkilerin korunmasına katkı sağlamak, karar almayı geliştirmekle birlikte resmi iletişimin eksiklerini de kapatır. Kontrol altında tutulması zor olan gayri resmi iletişim kanalı çoğu zaman dedikodu ve söylentilerin

yayılmasına, yanlış anlaşılmalara ortaya çıkmasına, yanıltma ve karalama gibi olumsuzluklara neden olmaktadır (Eren, 2015; Erol & Akyüz, 2015).

Resmi iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üçe ayrılır. Dikey iletişim kurum içindeki farklı kademeler (ast-üst, üst-ast) arasında gerçekleşir. Yatay iletişim aynı kademedeki çalışanlar arasında gerçekleşirken, çapraz iletişim de farklı kademelerde ya da farklı departmanlarda bulunan çalışanlar arasında kurulan iletişim şeklidir. Çapraz iletişim genelde matriks organizasyonlarda, fonksiyonel yetki verilmiş organizasyonlarda kullanılmaktadır (Bektaş & Erdem, 2015).

İletişim tarzları farklı literatür çalışmalarında farklı tanımlanmaktadır (Tablo 3). Örgüt ilişkisi yapısına göre sınıflandırıldığında resmi kanallarla yönetiminin yaptığı iletişime biçimsel (resmi) iletişim denirken, gayri resmi kanallarla yapılan iletişim süreçlerine de biçimsel olmayan iletişim denmektedir. İletişimi gerçekleştiren kişilerin kullanımına göre sınıflandırıldığında ise sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç farklı iletişim şeklinde ayrılmaktadır.

Tablo 3: İletişim Şekilleri

Örgüt İlişisine Göre	Kullanıcı Kodlarına Göre	Zaman ve Mekan Boyutuna Göre
Biçimsel (Resmi)	Sözlü	Yüz Yüze
Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi)	Sözsüz	Uzaktan
	Yazılı	

Örgüte yeni katılan kişilerin, yeni çalışanların, kurum kültürüne alışması, bütünleşmesi, işveren marka vaadine yönelik iç paydaşların deneyimlerini öğrenmesi adına en önemli kanaldır (Kreps, 1990). Kurum içindeki bu iletişim, işveren markasının vaadi olarak kurum kültürünün parçası olan ilke ve değerler, paylaşılmış anlamlar ve inançların geliştirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Aynı zamanda kurum içindeki bireylerin sosyalleşmesini sağlarken, belirli bir şekilde davranmaya, belirli bir kalıba girmeye zorlamaktadır (Erol & Akyüz, 2015). Kurum kültürünün de etkin bir parçası olan kurum içi iletişim, yeni gelen çalışanların mevcut kültürü benimsemesine yardımcı olur. Bu benimseme olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de değişime neden olup, şirket içindeki olumsuzların da hızla yeni gelenler tarafından uygulanmasına da neden olur (Bektaş & Erdem, 2015).

Douglas McGregor'un iki farklı insan tipini tanımladığı X ve Y teorileri Maslow'un çalışmalarına dayanmaktadır. McGregor'un yaptığı tanıma göre (McGregor, 1960):

X Teorisi ve tanımladığı kişi özellikleri:

- Doğası gereği alışmayı sevmez, bu nedenle çalışmayı motive etmek ve kontrol altında tutmak için ödüllendirmek ve cezalandırmak gerekir,
- Sorumluluklardan kaçır, yönetmekten ziyade yönetilmeyi ister,
- Güvence kendisi için ön plandadır.

Y Teorisi ve tanımladığı kişi özellikleri:

- Çalışmak doğal bir istektir, tatmin kaynağıdır,
- Kendi kendini yönetebilir ve denetleyebilir ve amaçlarına ulaşabilir,
- Yetki ve sorumluluk devredilmesi takdirde kişisel becerilerini ortaya koyabilir ve hedeflerini yakalayabilir,
- Proaktif yaklaşım sergileyerek sadece sorumluluk almaz aynı zamanda kendisine sorumluluk verilmesini de sağlar,
- Sorumluluktan kaçmak doğasında yoktur,
- Örgütlerdeki sorunların çözümü için gerekli olan yaratıcılık ve hayal gücü kendisinde mevcuttur,
- Günümüzde iş hayatı insanın mevcut kapasitesinin çok az bir kısmından yararlanmaktadır.

Bu teorilere göre organizasyonlar hangi teoriyi benimseyeceklerine karar vermeleri ve iletişim stratejilerini ona göre belirlemelidirler. Çağdaş yönetim yaklaşımında insanların duyguları, yetenekleri, iş tatminleri ve algıları işveren tarafından da gündeme getirilmektedir. İnsan ilişkilerinin önemi McGregor'un teorilerinde de vurgulandığı gibi, şirketlerin performansının artırılmasında da çok önemlidir. Bu nedenle şirketlerdeki performansın ve verimliliğin artırılarak hedeflerin yakalanması, huzurlu ve çalışanların performanslarını ortaya koyarak

işlerinden tatmin oldukları bir çalışma ortamının yakalanabilmesi için Y teorisinde tanımlanan çalışan tipi benimsenmelidir.

Örgüt içindeki iletişim çalışanların örgüte duydukları bağlılığı da etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve aidiyet kurumun ve çalışanların hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda kalma, kurumun hedeflerini ve değerlerini benimseyerek, hedeflere ulaşma ve değerleri yaşatma konusunda çaba gösterme arzusudur. Bu bağlılık aynı zamanda psikolojik bir durumdur (Taşlıyan, Paksoy, & Hirlak, 2013). Kurumu duyulan bu bağlılık kurumun mevcut özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi çalışanların bu özellikleri algılama biçimlerinden, bu algıyı oluşturun iletişim kanallarının etkinliğinden de kaynaklanabilir. Örgüt iletişimi bireylerin şirkete olan bağlılıklarında ve iş tatminlerinde etkin rol oynamaktadır (Celep, 2000). Çalışanları kurumda tutma, bağlılıklarını artırma için örgütsel iletişim doğru ve etkin kullanılmalıdır. Rekabet ortamı arttıkça ve yeni nesillerin farklı beklentileri geliştikçe, çalışanları kurumda tutmak daha güç hale gelmektedir (Cogin, 2012).

Örgüt içi iletişim doğru ve etkin kullanıldığında aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2004; Eren, 2015; Taşlıyan vd., 2013):

- Karar alma sürecini hızlandırır,
- Karar alma süreci için gerekli olan bilgiyi sağlar,
- Stratejik planın uygulanmasını sağlar,
- Kararların algılanmasını ve uygulamaya geçmesini sağlar,
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırır,
- Çalışanlar arasında paylaşımı artırır,
- İş birliğini artırır,
- Sürdürülebilirlik sağlar,
- Müşteri hizmet kalitesinin artmasını ve iyileşmesini sağlar,
- Örgütün performansını artırır,
- Verimlilik sağlar,

- Karlılığı artırır,
- Çalışanların motivasyonunu artırır,
- İş ortamındaki belirsizleri ve stresi azaltır,
- Çalışan davranışlarını olumlu yönde etkiler,
- Güven oluşturarak değişim sürecini hızlandırır.

Kısacası örgüt içi iletişim, işveren markasının en önemli faktörlerinden biridir. İşveren markası ve imajını arttırmaya dair yapılan tüm çalışmalar eğer iç iletişimi doğru sağlanmaz ve doğru bir şekilde çalışanlara aktarılmazsa istenilen etki sağlanmayacaktır. Doğru bir iç iletişim işverenin çalışanları gözünde anlaşılmasını daha kolay sağlayacak ve örgütü doğru yöne yönlendirecektir. Genellikle Türkiye’de resmi iletişimde merkezi bir iletişim modeli çoğunlukla görülmekle birlikte, gayri resmi iletişim de diğer örgütsel iletişim modelleri görülebilmektedir. Aşağıda bu iletişim modelleri özetlenmiştir.

2.2.1 Örgütsel İletişim Modelleri

Örgüt içerisindeki bireylerin birbiri ile kurdukları ilişkiler ve etkileşimler örgütlerin iletişim modellerini belirlemektedir. Örgütte kullanılan iletişim modelleri, örgütün yapısı, örgüt içerisindeki gruplar ve örgüt bireyleri hakkında da bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012). Kurumlar açısından bakıldığında kurum kültürünü belirleyen faktörlerden biri de kurum içerisinde benimsenmiş olan iletişim modelleridir. Kurumlarda çalışanlar verilen görevleri ve işleri yerine getiren edilgen bireyler olsantsa, karar verme süreçlerinde de aktif rol alabilecekleri, kendilerine fikirlerinin sorulduğu ve değerli hissettikleri pozisyonlarda çalışmak isterler. Çalışanın kendisini verimli ve faydalı hissederek huzurlu bir çalışma ortamında başarıların yakalanması, işveren markasının da vaatlerinden biridir (Doğru & Çakır, 2015). Bu nedenle kurum içerisindeki örgütsel iletişim modelleri doğru belirlenmeli ve çalışanlar tarafından benimsenir hale gelmelidir.

Örgütsel iletişim ağlarının faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012):

- Çalışanların yaptığı faaliyetleri bir birleri ile uyumlaştırır,
- Çalışanlar arasındaki etkileşim seviyesini artırır,
- Çalışanlar arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır,
- Kurumun diğer paydaşları ile arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır.

Araştırmalarda örgütsel iletişimin beş farklı modeli tanımlanmıştır (Mullins, 2010). Bu modeller farklı örgütlerde aynı anda kullanılabileceği gibi farklı zamanlarda da kullanılabilir.

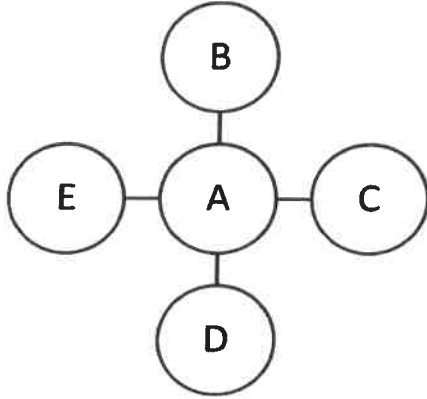
1. Merkezi Model
2. Y Modeli
3. Zincir Modeli
4. Dairesel Model
5. Serbest Model

Örgütsel iletişim modelini belirlerken, kurum içerisindeki hiyerarşik yapı, organizasyonel düzen, kurum kültürü, bulunulan sektör göz önünde bulundurulmalıdır. Merkezi model genel olarak Türkiye ve dünyada en yaygın görülen yapılanma modelidir (Tablo . Bu model basit organizasyonlarda ve uzmanlık ya da kontrol gibi belirli bir kişinin karar vermesini gerektiren durumlarda sıklıkla görülmektedir. Küçük organizasyonlarda, bu modelle birlikte sorunlar daha hızlı çözülür, bilgi kirliliği olmaz ve daha az yanlış anlaşılmalarda meydana gelmektedir. Organizasyonlar büyüdükçe merkezdeki bilgi akışının kesiştiği bireylerin iş yükü artar. Bu nedenle yapılan işlerle ilgili zaman kısıtlaması, odaklanma sorunları ortaya çıkması sonucu verimlilik azalır ve bilgi akışında aksamlar meydana gelmektedir.

Modelin merkezinde bulunan kişiler genelde lider olarak algılanır ve yüksek bir tatmin ile çalışır. Fakat bu durumun devamlılığı organizasyon büyüdükçe sağlanamaz. Merkezde

bulunan bireyin etrafındakiler ise diğer süreçlerin içerisinde bulunmadıkları, kendileri ile bilgi paylaşımı minimum düzeyde yapıldığı için mutsuz olurlar (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

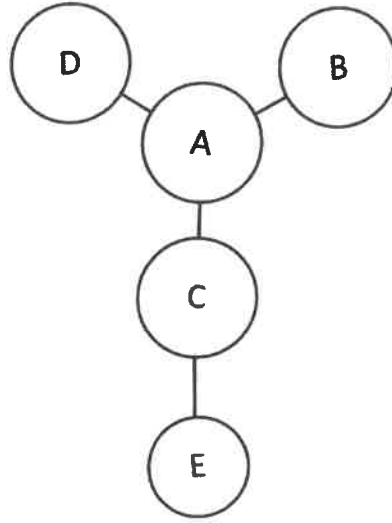
Tablo 4: Merkezi Örgütsel İletişim Modeli



Merkezi iletişim modelinde (Tablo 4) örgütün bütün üyeleri merkezdeki örgüt üyesi ile iletişim halindedir. Kendi aralarında direkt bir iletişim söz konusu değildir. Bir birleri ile iletişime geçebilmek için merkezdeki kişiye ihtiyaçları vardır. Şekilde A olarak gösterilen merkezdeki kişi, tüm yetki ve onayları kendisinde tutmaktadır. Diğer bireylerin iletişim halinde olmamaları örgütsel faaliyetlere katılım isteklerini düşürmekle birlikte, iş tatminsizliğine de yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012). Bu modelin faydası ise bilgi alışverişinde ve karar alma süreçlerinde hızlı olmasıdır. Bilgilerin ilk ağızdan aktarılması doğruluk paylarını da yükseltmektedir.

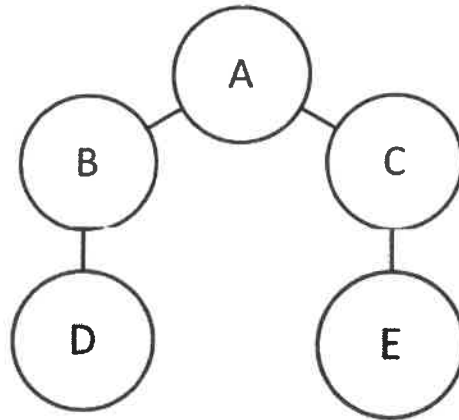
Y Modeli iletişim örgütün alt kademelerdeki bireylerle de direkt iletişime geçebilmesini sağlar (Sayfa 16'daki **Tablo 5**). Fakat yetki ve onayların yine merkezdeki A kişisinde toplanması, istenilen katılımı, motivasyonu ve iş tatminini sağlamakta örgütlerin zorluk çekeceğini göstermektedir. Bu nedenle başlarda alt kademelerden gelen bilgilerin de aktarıldığı düşünülerek demokratik bir yapı gibi görülse de, yine merkezleşmeye olanak verdiği için ideal bir iletişim modeli değildir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Tablo 5: Y Modeli Örgütsel İletişim



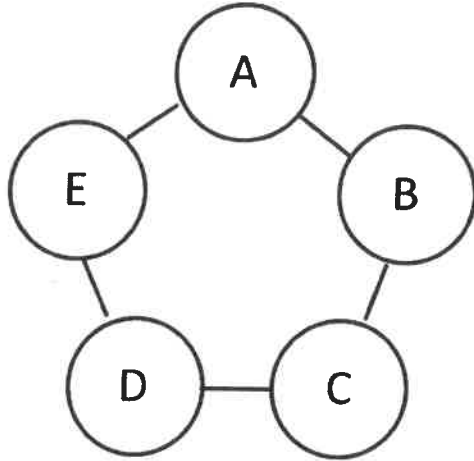
Zincir Modeli örgütsel iletişim, merkezi modeldeki gibi A bireyini merkeze alarak oluşturulur (Tablo 6). Zincirin iki tarafında bir biri ile iletişim halinde olan farklı kademeler olsa da, merkezdeki A bireyi tüm bilgi akışını yönetmektedir. Bu nedenle örgütün diğer bireyleri merkezileşme gözlenen diğer iletişim modellerinde olduğu gibi bir zaman sonra A bireyine bağımlı hale gelebilir. Zincirin uçları uzadıkça yani bilgi alınan kişi sayısı arttıkça, A'ya gelen bilginin uzun yol kat etmesinden dolayı doğruluk payı azalır. Bu durum hem örgütün başarısını etkiler, hem de merkeze uzaklaşan kişilerin motivasyonunu düşürebilir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Tablo 6: Zincir Modeli Örgütsel İletişim



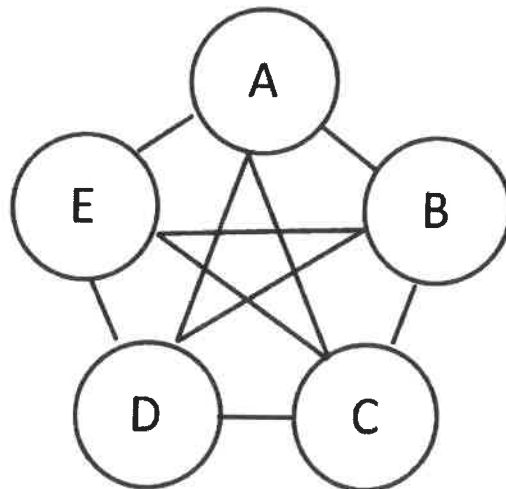
Dairesel model örgütsel iletişimde diğer modellere göre örgüt bireylerinin bir birleriyle iletişimleri daha fazladır (Tablo 7). Merkezileşme görülmediği için bilginin doğruluğundan emin olmak da örgüt içinde zordur. Ayrıca birçok kişiden geçerek gelen mesajlar, karar verme sürecini de yavaşlatmaktadır. Zincir, merkezi ve y modeli örgütsel iletişimlere göre daha demokratik bir yapıya sahiptir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Tablo 7: Dairesel Model Örgütsel İletişim



Serbest model örgütsel iletişim (Tablo 8), katılımın ve bilgi akışının en yaygın olduğu modeldir. Örgütsel faaliyetler tüm örgüt üyeleri etkileşim halindedir. Liderin belli olmadığı bu modelde herkes liderlik özellikleri göstererek bilgi akışını yönlendirebilir. Kişilerin süreçlerin bir parçası olduğu bu modelde motivasyon ve iş tatmini oldukça yüksektir. Bu modeli benimseyen örgütlerde çıkan sorunlar çözülmediği takdirde örgüt içerisinde liderlik ihtiyacı doğabilir. Bu durumda örgüt merkezileşmeye yönelebilir.

Tablo 8: Serbest Model Örgütsel İletişim



Serbest örgütsel iletişim modeli günümüzde kurumların gerçekleştirmeye çalıştığı bir modeldir. Fakat inisiyatif alabilmeyi bilen, lidere ihtiyaç duymadan çalışabilen, girişimci ve proaktif çalışanları ve bu iletişim modelini benimseyen yönetim anlayışını bir arada bulmanın zorluğundan dolayı çok az kurumda uygulanabilmektedir. Organizasyonlar büyüdükçe ideal yapının devamlılığını sağlamak zorlaşmaktadır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012). Bu nedenle serbest model örgütsel iletişim daha çok gayri resmi olarak adlandırılan iletişim tarzlarında görülür.

2.2.2 Örgüt İçi İletişim ve İş Tatmini

Örgüt içi iletişimin etkin kullanılması işveren markası açısından aidiyet duygusunun geliştirilmesi için önemlidir. Aidiyet duygusunun yüksek olması, işveren için çalışanı elde tutmayı kolaylaştırır ve çalışan devir oranının düşmesine neden olur. Aidiyet ve bağlılık psikolojik nedenlerinin yanı sıra iş tatmini ile de ilgilidir (Gülmez & Dört Yol, 2009). İş tatmini çalışanların işlerinden beklentileri ve yaptıkları işten elde ettikleri arasındaki farklılıkları algılamaları ile ilgilidir. Bu farklılık az ve algı olumlu ise iş tatmini, farklılık çok ve algı olumsuz ise iş tatminsizliği söz konusu olur. İş tatmini çalışanın işinden memnuniyetini yansıtır (Ergeneli & Eryiğit, 2001).

İş tatminini bireysel ve iş kaynakları faktörler oluşturmaktadır. Bireysel faktörler kişinin bireysel beklentileri, geldiği kültür, kişiliği, deneyimleri, sosyal ortamı, kıdemi, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır. İş kaynaklı faktörler ise işveren markasında belirtilen konular olan, ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları, kariyer planlaması, onurlandırma sistemleri, yöneticiler, iş sağlığı ve güvenliği, karar alma mekanizmalarındaki etkinlik, inisiyatif alabilme ve işin genel görünümü ile zorluk derecesidir (Özgen, Öztürk, & Yalçın, 2005). Bu çalışmada iş tatmini ve örgüt içi iletişimin etkinliği, işveren markasının nasıl algılandığına dair yorumlanmıştır.

İş tatmini ve sağladığı faydalar bir çok araştırmanın konusu olmuştur. Yapılan araştırmalara göre firma içerisinde yaratılan iş tatmini sonucu aşağıdaki etkiler ortaya çıkmaktadır (Elmas, 2017):

- Firmadaki çalışanlar kendi bireysel yeteneklerini kullandıkları işlerde çalışmak istedikleri için verimlilik artar,

- Psikolojik olarak çalışanlar olgunluk gösterir ve huzurlu çalışma ortamı yaratılmış olur,
- Mutlu ve motive çalışan sayısında artış olur ve çalışanlar proaktif yaklaşım sergileyerek katkı sağlarlar,
- Çalışanlar motive olacağından dolayı ekonomik zorluklar gibi nedenlere daha az takılırlar.

İşveren markasının iç paydaşlarına vaat ettiği deneyimlerden biri de iş tatminidir. Bu nedenle öncelikli olarak çalışanlar, yaptıkları işten maddi ve manevi olarak tatmin olmak isterler. İşveren potansiyel adaylara da işveren markası aracılığı ile diğer rakiplerinden daha fazla iş tatmini sağlayacağını sözünü vermiş olur. Bu nedenle işveren markasını destekleyecek olan çalışmalar doğru bir iletişim stratejisi ile ele alınmalı ve yayılımı sağlanmalıdır.

2.2.3 Örgüt İçi İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgüt içi iletişimin faydalarının yanı sıra olumsuz etkileri de olabilir. Bu nedenle iletişim yöntemleri, üslup, zamanlama, hedef kitle, verilen bilgi doğru seçilmelidir (Eren, 2015). Tarafların insan olması ve farklı algı seviyelerine sahip olmaları göz önünde bulundurulmalıdır. Kurum içerisinde birçok farklı algılara sahip çalışanların bir arada uyum içerisinde, belirli amaçlar uğruna, motive bir biçimde, yüksek performansla çalışması için örgütteki bireylerin iletişimini etkileyen faktörler doğru analiz edilmelidir. Bu faktörler iletişimin kalitesini artıran unsurlar olabilmekle beraber, iletişimin kalitesini düşüren ve iletişim kurmayı zorlaştıran, engelleyen faktörler de olabilirler.

Örgüt içi iletişimi etkin ve verimli kullanabilmek için bu iletişimi engelleyen faktörler tanımlanmalı ve ortadan kaldırılmalıdır. Örgüt içi iletişimi etkileyen faktörler Sayda 20'deki **Tablo 9**'da gösterilmiştir (Bektaş & Erdem, 2015).

Tablo 9: Örgüt İçi İletişimi Engelleyen Faktörler

1. Kültürel Farklılık	Aynı kültürdeki insanların benzer bilgilere sahip olması, aynı kültürdeki insanlar arasında bilginin daha kolay ve hızlı yayılması ve farklı kültürdeki insanların beklentilerinin, değerlerinin, iletişim alışkanlıklarının farklı olması
2. Yetersiz Geri Besleme	İletilen bilginin zamanında ve doğru olarak iletildiğinin belirlenmesi
3. Statü Farkı	Yetkilerin ve hiyerarşinin oluşturabileceği engeller
4. Alıcının İlgisi Eksikliği	Alıcı isteksiz olduğu zaman mesajın iletilmemesi (e-mailleri okumama, projeye katkı sunulmaması vb.)
5. Fazla Bilgi	Mesaja gerektiğinde fazla bilgi yüklenmesi
6. Teknoloji	Teknoloji kaynaklı sorunlar (internet eksikliği, telefonların çalışmaması, vb.)
7. Fiziksel Koşullar	Çevresel koşullar, gürültü, vb.
8. Güven	İletilen mesaja ya da alıcıya güven duyulmaması
9. Kişisel Farklılıklar	Bireysel çıkarlar, duygular, algı farklılıkları, duygusal yetenekler
10. Dil	Mesajda kullanılan üslup ve anlaşılır olması (çok fazla teknik terim kullanılmaması, vb.)
11. Örgütsel Hatalar	Yetki ve sorumlulukların net olmaması
12. İletişim Kanalı	Doğru kanalın kullanılması (acil bir konu için telefon etmek yerine, e-mail atılması, vs.)

(Bektaş & Erdem, 2015)

2.3 Duygusal Yetenek

Duygusal yetenek kavramı, ilk olarak Quy Nguyen Huy tarafından dile getirilmiş ve “örgütlerin çalışanların duygularını sezme, anlama, gözleme, düzenleme, kullanma ve onları örgütsel rutinlerde ve yapılarda ortaya çıkarma yeteneği” olarak tanımlamıştır. Duygusal yetenekler bireysel olarak algıları doğrudan etkilemektedirler. Ayrıca şirketlerin günlük faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir (Akgün, Keskin, & Yılmaz, 2013). Duygusal yetenek kişinin kendini tanıması, duygularını kontrol edebilmesi ve empati kurabilmesi, diğer insanlarla uyumlu ve dengeli bir iletişimle ilişki sürebilmesi yeteneğini tanımlar. Duygusal yeteneği yüksek kişiler sosyal alanda ve iş hayatında yazılı olmayan kuralları ve kaideleri kavramada, uyum sağlamada, anlamada diğer kişilere göre çok daha avantajlıdır. Bu avantaj kendilerine başarıya ulaşma yolunda da fayda sağlar (Maboçoğlu, 2006).

Duygusal yetenekler gerek kurum içinde, gerekse müşterilerin beklentilerini karşılama konusunda performans kriteri olarak değerlendirilmektedir. Duygusal yetenekleri yüksek olan bir çalışan kendi kendini kontrol etme, liderlik etme, sorunları çözme, karar verme, yüksek iletişim becerileri, ikna ve etkileme konularında kurum içinde ve iş ile alakalı durumlarda performansı etkileyebilir. Duygusal yetenekler ile başarı doğrudan bağlantılıdır. Duygusal yetenekler örgütsel başarının % 63’ünü etkiler (Gürbüz & Yüksel, 2008). Hayatın ilk döneminde edinilen tutumlar, zamanla gelişerek farklı sosyal ve duygusal yeteneklere dönüşür. Küçük yaşlarda yeteneklerin oluşmasına rağmen bazı psikologlara göre duygusal yeteneklerdeki aksaklıklar zaman içerisinde telafi edilebilir (Maboçoğlu, 2006).

Örgütleri insanların oluşturduğu duygusal alanlardır. Yüksek bir başarı gösterebilmek için çalışanların duygularının yönetilebilir, düzenlenebilir. Kurumlar, çalışanların duygularını yönlendirebilir ve yoğunlaştırabilir. Açığa çıkan duyguları etkin bir biçimde yönetmek şirketlere rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Akgün vd., 2013; Yılmaz, 2016).

Duygusal zeka kavramını araştıran Goleman’a (2000) göre bir örgütte duyguları iyi yönetmek örgütün başlıca gündemlerinden biri olmalıdır. Örgütteki çalışanların genel duygu durumunun, o örgütün uzun ömürlü olup olmayacağını belirleyen bir faktör olduğu ve bunun ihmal edilmemesi gereken bir konu olarak gündeme alınması gerektiğini savunur. Kurumdaki duygusal yetenek düzeyi, o kurumun entelektüel sermayesinin ne ölçüde kullanıldığının da göstergesidir. Bu kullanım oranı da şirketin genel performansını gösterir. Entelektüel sermayeyi etkin bir biçimde en üst seviyede kullanmak, kişiler arasındaki etkileşimlerin

yönetilmesi ile mümkündür. Rekabet ortamlarında çalışanlar arasındaki ilişkiler, kurumların diğer kurumlardan daha üstün performans göstermesini sağlar (Goleman, 2000; Yılmaz, 2016). Örgütlerde duygusal yetenek hem duygusal ve sosyal zeka hem de örgütsel yetenek kavramlarının etkileşiminden oluşur (Akgün vd., 2013).

Bireylerdeki duygusal yetenek, duyguları anlamaya, algılamaya, erişmeye ve ortaya çıkarmaya yarar. Böylece kişi duyguları ve duygusal bilgiyi anlayabilir ve başkalarının duygularını akıllıca yönetebilir. Örgütsel davranış ve yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda bireylerdeki gibi duyguların örgütlere de atfedilebileceğini söyler. Bunun nedeni duyguların çalışma ortamını etkilemesi, örgütsel yapı, kültür ve rutinde etkili olmasıdır. Örgütsel açıdan bakılan duygusal yetenek çalışanların deneyimlerinde, iletişimlerinde, etkileşimlerinde ve interaktif süreçlerinde bulunur (Akgün, Keskin, Byrne, & Aren, 2007).

Stratejik değişim süreçlerinde duyguların doğru yönetilmesi çok önemlidir; çünkü bir değişimin kabullenilmesine ya da direnç gösterilmesine sebep olacak öncelikli olgu duygulardır. Herhangi bir dirençle karşılaşmamak ya da kolayca aşmak adına işveren duyguları iyi yönetmelidir. Örgütlerde işveren markası altında aslında yapılan örgütsel duygusal yeteneklerin yönetimidir. Bu duygu yönetiminin faydalarını Akgün ve arkadaşları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Akgün vd., 2013):

- Çalışanın işi ile duygusal bağ kurmasını ve motive çalışmasını sağlar,
- Çalışanların etkili faaliyetler geliştirmesini sağlar,
- Yöneticilerin astlarının duygu durumlarını doğru anlamalarını ve buna göre davranmalarını sağlar,
- Olumsuz duyguları yönlendirmeyi, olumlu duyguları desteklemeyi sağlar.

Duygusal yetenek aynı duygusal zeka gibi doğuştan gelmediği için geliştirilebilir. Bu nedenle işveren markasında çalışanlarla kurulan iletişim çok önemlidir. Diğer yetenekler gibi çalışanların deneyimi ve motivasyonları bu yeteneğin gelişmesinde etkin rol oynar. Bu nedenle çalışanların yöneticileri ile ilişkileri, nasıl işveren tarafından yönlendirildiklerine dikkat edilmelidir (Akgün, Keskin, & Byrne, 2009).

Şirketlerdeki örgütsel davranışlar örgütün rutininde duygusal dinamikler olarak adlandırılan belirli davranışları açığa çıkarırlar (Tablo 10). Bu dinamikler kullanılarak işverenin çalışanın duygularını akıllıca yönetmesi mümkün olur. Akgün ve arkadaşları tarafından altı başlık altında toplanan bu dinamiklerin ilk üçünü kişi kendisi yönetirken, diğer üçünü de başkaları yönetir (Akgün vd., 2013).

Tablo 10: Duygusal Yetenek Dinamikleri

	Duygusal Dinamikler Örgütsel Düzeydeki Davranışlar	Duygusal Durumlar Bireysel Düzeydeki Davranışlar
Bireysel Yönetilenler	Cesaretlendirme	Empati
	İfade özgürlüğü	Sempati
	Oyun	Sevgi
Başkalarının Yönettikleri	Duygusal deneyimleme	Umut
	Uzlaşma	Doğal duygular
	Tanımlama	Eğlence

Akgün (2013) ve arkadaşlarına göre deneyimleme dinamikleri duyguların çeşitliliğini tanıma, benimseme ve bu benimseyişle davranma yeteneğidir. Bu dinamik liderliğin de teme özelliği olan empatinin göstergesidir. Uzlaşma dinamiği bireylerin iki farklı ve karşıt değeri bir araya getirebilme yeteneğidir. Firmalardaki farklı duyguların uzlaştırılması ve çatışmaların önlenmesini sağlar. bu farklılıklara değer veriş ve uzlaşma kurum içerisinde sinerjiyi oluşturur. Tanımlama dinamiği bireylerin belli inanç ve değerlere bağlılığının göstergesidir. İşverenlerin çoğunlukla işyerinde oluşturmak istediği ve vurgu yaptığı aile kavramı, bir ekibin parçası olmayı amaçlar. Tanımlama dinamikleri de aidiyet ve güven duygusunu geliştirir ve bu şirkete olan bağlılığı artırır. Cesaretlendirme dinamikleri bireylerin buldukları örgüt içerisinde eğlence ve umut aşılama yeteneğini gösterir.

Bu dinamikler kişilerin yaratıcılıklarını artırırken, liderler için de ekip üyelerini belirli bir amaç uğruna motive etmesini sağlar. İfade özgürlüğü dinamiği bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebilme yeteneğidir. Örgüt içerisinde kaygı, sosyal endişe düzeyi düştükçe, örgütlerdeki başarı ve verimlilik de artar, olumsuz duyguların açığa çıkması önlenir. Oyun dinamikleri örgüt içerisinde bireylerin deneyimlemeyi teşvik eden, hataları hoş gören bir ortam yaratabilme dinamiğidir. Böylece örgüt içerisindeki yaratıcılık gelişir, örgütsel öğrenmeyi teşvik eder.

Bu altı dinamik, bireylerin iletişimde oldukları kişilerin duygularını nasıl algıladıklarını ve bu duyguları nasıl yorumladıklarını ve nasıl ifade ettiklerini gösterir. Bu dinamikleri dikkate alan örgüt, işveren markasının amaçladığı gibi duyguları yöneten veya ortaya çıkaran süreç ve mekanizmaları belirler (Chunping & Xi, 2011). Bu dinamikler duygusal yeteneğin örgütte nerede olduğunu ve nerede farklılaştığını gösterirken, işverene de iç iletişim yoluyla nereye odaklanması gerektiğini gösterir (Akgün vd., 2013). Akgün vd.'nin duygusal yetenek dinamikleri hakkında geliştirdikleri ölçeğin hem Türkiye'de geliştirilmiş, kültürümüze uygun olması, hem de işveren markasının en önemli boyutu olan duygu ve algı yönetimini kapsamından ötürü bu çalışmada kullanılmak üzere tercih edilmiştir.

2.4 Kuşak Kavramı

Kuşak tanımları birçok kaynakta farklılık göstermekle beraber genel olarak yaş olgusuna dayanmaktadır. Kuşak tanımı, belirli yıllarda doğan, yaşamını sürdüren, dönemindeki kritik olaylardan etkilenen ve buna göre bir dünya görüşü oluşturduğu varsayılan kişileri bir grup olarak tanımlamak için kullanılır (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) (Şenturan, Köse, Dertli, Başak, & Şentürk, 2016).

Bu çalışmada daha önce yapılan kuşak tanımları incelenmiş ve en çok kabul gören ve iş dünyasında da kullanılan Zemke, Raines ve Filipczak'ın tanımları referans olarak alınmıştır. Zemke ve arkadaşlarına göre 1960 ile 1980 yılları arasında doğanlar X, 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak adlandırılmıştır (Tablo 11). Z kuşağı tanımı ise Y kuşağından sonra gelen, 2000 ve sonrasında doğan nesil için kullanılmaktadır.

Tablo 11: Kuşakların Doğum Yılı Aralıkları

	X	Y
Howe & Strauss	1961-1981	1982-2000
Lancaster & Stillman	1965-1980	1981-1999
Marti & Tulgan	1965-1977	1978-2000
Oblinger & Oblinger	1965-1980	1981-1995
Tapscott	1965-1975	1976-2000
Zemke, Raines & Filipczak	1960-1980	1980-1999

(Jiří, 2016)

2.4.1 X Kuşuğu

X kuşuğu 1960 ile 1980 arasında doğan kişileri tanımlar (Zemke vd., 2000). Bu kuşuğu tanımlayacak bir isim bulunamadığından dolayı X ismi verilmiştir. Sosyoekonomik açıdan belirsizlerin olduğu bir ortamda (finansal krizler, salgın hastalıklar(AIDS)) büyümelerinden dolayı olaylara daha kuşkucu ve tedbirli yaklaşmaktadırlar (Berkup, 2014). Teknolojiyi ve interneti geliştiren kuşak olmalarına rağmen, kendilerinden sonra gelen Y kuşuğu kadar teknoloji kullanımında gelişmiş değillerdir (Şenturan, Köse, Dertli, Başak, & Şentürk, 2016). Bu nedenle teknolojiye sonradan adapte olmak zorunda olan X ve Y kuşakları “dijital göçmenler” olarak, teknolojinin içine doğan Z kuşuğu ise “yerli dijitaler” olarak adlandırılmışlardır. (Berkup, 2014).

Türkiye’de bazı kaynaklarda bu kuşak geçiş dönemi çocukları olarak isimlendirilmiştir. Bunun nedeni doğdukları yıllarda dünyada ve Türkiye’de (özellikle eğitim, sağlık ve nüfus alanlarında) önemli değişim ve dönüşümlerin gerçekleşmiş olmasıdır. Türkiye’deki hayat standardının bu zaman aralıklarında önemli ölçüde iyileşmesi, bu kuşuğun para dışında sosyal yaşam ile ilgili konulara da önem vermesini sağlamıştır (Ayhün, 2013).

X kuşuğu işkolik ve geleneksel olan ebeveynlere sahiptir. Türkiye nüfusunun %22’sini, mevcut iş gücünün % 18’ini oluşturan X kuşuğu, çalışan ebeveynleri sayesinde genç yaşta sorumluluk almak durumunda kalmış, aynı zamanda iş, aile ve sosyal dengeye ebeveynlerinden daha çok önem verir hale gelmiştir (Iden, 2016). Cekada’ya göre X kuşuğu çalışanlar iş hayatında otonomi isterken, aynı zamanda da yöneticilerinden dürüst ve saygı çerçevesinde geri bildirim vermelerini beklerler (Cekada, 2012). Bu kuşuğa mensup çalışanlar iş odaklı ve sabırsızlardır. Takım çalışmalarından ziyade bireysel çalışmaları tercih ederler (Aydın & Başol, 2014).

Kayıp kuşak olarak da adlandırılan X kuşuğunun temel özellikleri gelecek korkusu ve kaygı taşımalarıdır. Bu korku ve kaygılar nedeni ile diğer kuşaklara göre daha çok çalışmaya ve para kazanmaya odaklanmışlardır (Altuntuğ, 2012). Bu duygu durumlarının da etkisi ile iş hayatındaki öne çıkan özellikleri kanaatkârlık ve tedbirliliktir. Bir önceki kuşuğa göre daha cesur ve mücadelecilerdir (Arslan & Staub, 2015). Bu çalışmadaki aile şirketinin kurucuları ve anket yapıldığı zamanki yöneticilerinin çoğu X kuşuğu mensubudur.

2.4.2 Y Kuşığı

Y kuşığı 1980 ile 2000 arasında dünyaya gelen kişileri tanımlamak için kullanılır. Günümüzde dünyadaki en kabalık nesil olan kuşaktır. Diğer kuşaklardan farklı olarak Y kuşığı birden fazla isimle tanımlanmıştır; Millenials, Nexters, İntente Kuşığı (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007). Bu kuşağa Y denmesinin bir nedeni bir önceki X kuşığı olması, bir nedeni de İngilizce Y harfinin okunuşunun aynı zamanda “neden” anlamına gelen “why” kelimesi ile de aynı olmasıdır (Şenturan vd., 2016). Bu nedenle Y kuşağına aynı zamanda Neden Kuşığı da denir. Tüm bu farklı adlandırmalar Y kuşağının önceki kuşaklara nazaran daha farklı ve dönüştürücü olduğunun göstergesidir. X kuşığı anne babalara sahip olan bu kuşak teknoloji ile birlikte büyümüştür. Özgürlüğü önceki kuşaklara göre çok daha fazla önem verirler. İçsel motivasyon değerleri dışsal değerlere göre daha düşüktür. Bu nedenle onlar için iş hayatındaki en büyük motivasyon unsuru kariyer gelişimleridir (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Kendilerine güvenlerinin yüksek olması nedeniyle beklentileri de yüksektir (Cekada, 2012). Teknolojiyi kullanarak istedikleri bilgiye kolaylıkla ulaşmaları onları bu teknolojik ortamda daha da bireyselleştirmiştir (Şenturan vd., 2016).

Y kuşığı, bir diğer adıyla neden kuşığı, çok fazla sorgular. Önceki kuşaklara göre daha lider özellikleri taşıyan bu kuşak, tatmin edici cevaplar bulamazsa sadakat duygusu da azalır. Bu nedenle iş hayatında Y kuşığı çalışanlar karar süreçlerine dahil edilmek ister. Aksi takdirde sadakat duygusu az olan bu kuşak, kolayca farklı arayışlar içerisine girebilir (Akdemir, Konakay, & Demirkaya, 2013). 2000’li yıllarda iş hayatına girmeye başlayan Y kuşığı, yönetim kadrosunda da görev almaya yavaş yavaş başlamıştır. Özellikle aile şirketlerinde kuşaklar arası geçiş döneminde farklılıklar daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmadaki vaka analizinde X ve Y çalışanların yanı sıra aile şirketlerindeki kuşak geçişleri de göz önünde bulundurulmaktadır.

Kendisinden önceki kuşakların aksine Türkiye’de doğan Y kuşığı dünyaya açık bir Türkiye doğmuştur. Dünya ile bağlantısı geçmiş kuşaklara göre hiç olmadığı kadar hızlı ve iyidir. Teknolojiyi işin bir parçası olarak gören bu kuşak, teknolojik bağımlılıklara da açık bir kuşaktır. Değişimi seven ve sabırsız olan bu kuşak, kendilerine duydukları yüksek özgüvenle birlikte, emir almayı sevmeyen ve sadakatsiz bireylerdir. Kolay tatmin olmamaları ve birden fazla işi yapabilecek hırsla sahip olmaları farklı alternatiflere yönelmelerini ve sık iş değiştirmelerini kolaylaştırır (Cogin, 2012).

Ön planda olup kendilerini göstermeyi sevmeleri, takdir edilmeyi beklemleri, otoriteye karşı eleştirel bir tutum sergilemeleri, bireysel ihtiyaçlarını örgütün üzerinde görmeleri, kariyer basamaklarını çabuk atlamak istemeleri bu kuşağın iş hayatında öne çıkan özelliklerinden başlıcalarıdır (Arslan & Staub, 2015). Türkiye'deki şartların eğitim, sağlık, nüfus konularında söz konusu yıllarda daha iyiye gitmesinin sonucu olarak, Y kuşağı eğlenceye, sosyal hayata ve tüketime (alışverişe) kendinden önceki kuşaklara göre daha fazla önem vermeye başlamıştır (Ayhün, 2013). Bu çalışmadaki aile firmasının ikinci kuşak hissedarlarının yanı sıra çalışanlarının da çoğunluğu Y kuşağı mensubudur.

2.4.3 Z Kuşağı

Diğer kuşaklarla ilgili yapılan akademik çalışmalara oranla Z kuşağı ile ilgili literatür çalışmaları çok daha sınırlıdır. Y kuşağından sonra gelen Z kuşağı, 2000 yılından sonra doğan kişileri ifade eder. İş hayatına daha katılmamış olan bu kuşağın en yaşlı üyeleri henüz 17 yaşındadırlar. Yaklaşık 4-5 yıl içerisinde çalışma hayatına girecek olan Z kuşağı mensupları Y kuşağından çok daha iyi teknolojiyi kullanan, internetin olduğu zamanda doğan ilk kuşaktır. Bundan dolayı bir çok farklı kaynaktan farklı adlandırılmıştır; Dijital Kuşak, İnternet Kuşağı, Mobil Kuşak (Kavalci & Ünal, 2016). Prensky'nin (2001) dijital yerli olarak adlandırdığı Z kuşağı, küçük yaşlardan beri teknoloji ile iç içe olup, kendisine teknolojik bir öğrenme dili geliştirmiştir. Bu nedenle öğrenme stilleri diğer kuşaklardan çok farklıdır. Mobil teknolojilere ve internete son derece hakim olan Z kuşağı gündemi de sosyal medyadan takip etmektedir. Farklı networklerin üyesi olan bu kuşak, uzaktan iletişim kurabilme ve birden fazla konu ile ilgilenebilme becerisine sahiptir (Adıgüzel, Batur, & Ekşili, 2014).

Z kuşağı iş hayatında da farklı öğrenme stilleri ve hayat tarzları ile kendisinden önceki, teknoloji ile ergenlik döneminden sonra tanışan, dijital göçmen olarak adlandırılan X ve Y kuşağından ayrışacaktır (Prensky, 2001). Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en belirgin özellik değişimin çok hızlı olduğu ve kırılmalar şeklinde yaşandığı (terör olayları, çevresel felaketler, ekonomik krizler, iktidar mücadeleleri) bir döneme tanıklık etmeleridir. Diğer kuşakların aksine daha doğmadan kendileri ve özellikleri ile ilgili tanımlamalar yapılan ilk kuşaktır. Teknolojiye hakim olan bu kuşak, aceleci, çoklu dikkat sergileyebilen, çoklu karar alabilen, istediği her şeyin hızla olmasını bekleyen ve anlık tüketim yapan bir kuşaktır (Altuntuğ, 2012).

Z kuşağının iş hayatında yaratıcılığı öne çıkararak aktivitelerden hoşlanması, sonuç odaklı olmaları ile birlikte aktif bir çalışma stili benimsemeleri, birçok diplomaya sahip, belirli konularda uzman ve girişimci olmaları, otorite kavramına karşı eleştirel yaklaşımları beklenmektedir. Bu nedenle firmaların bu kuşağın beklentilerini karşılamaları ve bu çalışanları elde tutabilmeleri için daha fazla bireylerin duygularına yönelmeleri, klasik düşünce kalıplarının üstüne çıkmaları gerekmektedir. İnternet üzerinden çalışma sayesinde yeni iş alanları da açılacaktır (Ayhün, 2013). Endüstri 4.0 ile birlikte geçmişteki birçok meslek zaman içerisinde değişerek yok olacak ve teknoloji ile alakalı yeni meslekler ortaya çıkacaktır.

2.4.4 X ve Y Kuşağının Çalışma Stilleri

X ve Y kuşaklarının farklı kariyer yolları ve farklı kuşaktan olan yöneticileri, çalışma stilleri konusunda farklılaşmalarına yol açtı. Tablo 5’de görüldüğü gibi çalışma şekilleri sekiz farklı kategoride değerlendirilip iki farklı stil üzerinden tanımlanmıştır. Tabloda tanımlanan geleneksel yaklaşım X kuşağı tarafından seğilerken, Y kuşağı daha bilgi odaklı bir çalışma biçimini seğilemektedir (Despres & Hiltrop, 1995). Y kuşağının bilgiye kolay ulaşılabilirliği, teknolojiyi daha kolay kullanması bilgi odaklı olmasını geliştirirken, X kuşağının geçmiş deneyimleri daha korumacı bir stil olan geleneksel çalışma stilini benimsemesini sağlamıştır.

Tanımlanan bu çalışma stillerinden sadece bir tanesinin doğru olduğunu söylemek doğru olmaz. Farklı işlerde, görevlerde, durumlarda ve zamanlarda farklı çalışma stilleri daha başarılı olabilmektedir. Muhasebe çalışanlarının daha bireysel çalışmaya yatkın olmaları, satış elemanlarının iletişim becerilerini daha sık kullanmaları gibi firmalarda her görevin kendine has bir yapılaş tarzı vardır. Çalışanın hizmet verdiği iç paydaş ya da müşteri göz önünde bulundurularak her iki çalışma stiline de firma bünyesinde ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür (Oh & Reeves, 2011).

Kariyer algıları ve yönetim tarzları Sayfa 29’deki **Tablo 12**’de görülebileceği gibi X ve Y kuşaklarının farklı hareket etmesine neden olmaktadır. Genellikle X kuşağı geleneksel bir çalışma stilini benimsemektedir. Y kuşağı ise bilgi odaklı çalışma sistemini benimseyerek X kuşağından farklılaşmaktadır.

Y kuşağı geleneksel yapıdan bilgi odaklı yapıya geçişteki dinamik ve hızlı dönüşümden kariyer planlaması ve insan kaynakları stratejileri alanlarında etkilenmiştir. Y kuşağına göre daha stabil bir ortamda çalışmış olan X kuşağı daha hızlı kararlar alabilirken, Y kuşağı hızlı değişim nedeniyle karar alma konusunda daha temkinli yaklaşmaktadır. Bu nedenle Y kuşağı doğru zamanda doğru karar alabilmek için, X kuşağının danışmanlığına ya da liderliğine ihtiyaç duyar. X kuşağı çalışanlar daha sıralı ve odaklı bir şekilde hareket ederken, Y kuşağı çalışanları çok işlevli, süreç odaklı ve spontan bir şekilde çalışırlar (Krahn & Galambos, 2014).

Tablo 12: Kuşakların Farklı Çalışma Stilleri

	Geleneksel Çalışma Stili (X Kuşağı)	Bilgi Odaklı Çalışma Stili (Y Kuşağı)
Beceri/Bilgi Setleri	Dar ve sıklıkla işlevsel	Uzmanlaşmış ve derin, çok işlevli
Çalışma Mekânları	Bireylerin etrafında	Gruplar ve projeler
İşin Odağı	Görevler, hedefler, performans	Müşteri, sorunlar, grup hedefi
Beceri Eskimesi	Kademeli ve uzun ömürlü	Hızlı ve kısa ömrü
Aktivite/Geri Bildirim Döngüleri	Birincil ve acil durumlarda	Her zaman iş bakış açısıyla
Performans Ölçümleri	Görev çıktıları, hedefe odaklı	Süreç etkinliği ve yetkinlik temelli
Kariyer Oluşumu	Eğitim, geliştirme, kurallar ve kuralcı kariyer planları yoluyla kurumun içinden	Eğitim ve sosyalleşme ile yıllar içerisinde ile kurum dışından
Çalışan Sadakati	Organizasyona ve kariyer sistemlerine ve yöneticilerine	Mesleklere, networklere, çalışma arkadaşlarına ve ekiplere
Şirket Başarısı Üzerindeki Etki	Ana planı destekleyen birçok küçük katkılar	Stratejik ve uzun vadeli kritik öneme sahip birkaç önemli katkı

(Despres & Hiltrop, 1995)

Farklı çalışma stilleri olması ile birlikte, iki kuşak arasında benzer çalışma stilleri ve değerleri de mevcuttur. Cugin(2012) X ve Y kuşaklarının iş hayatındaki bakış açılarındaki ve iş değerlerinde farklılıkları ve benzerlikleri **Tablo 13**'de gösterilen şekilde belirtmiştir. Her bir kuşağın çalışma şekli yeni kuşaklar iş dünyasına katıldıkça değişmekte ve dönüşmektedir. Z kuşağı daha iş dünyasına katılmadığı için bu kuşağın iş dünyasından çalışma stilleri ile ilgili yapılan araştırmalar çok kısıtlı ve yetersizdir.

Tablo 13: X ve Y Kuşağının İş Hayatı İle İlgili İş Değerleri ve Bakış Açuları

İş Hayatı ile İlgili İş Değerleri ve Bakış Açuları	X Kuşağı	Y Kuşağı
İş ve Şirkete İlişkin Temel Değerler ve İnançlar	<ul style="list-style-type: none"> Yaşamak için çalışır. Akıl ve geleneksellik ön plandadır Yapı ve rehberlik talep eder Şüphelidir 	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam, çalışmadan önce gelir. Eğlenerek çok çalışmak Çoklu görev Girişimcilik Çeşitliliklere tolerans
İşletmede Başarıya İlişkin Eğitim Geçmişi	<ul style="list-style-type: none"> Hedefe ulaşmak için araç olarak görür 	<ul style="list-style-type: none"> İnanılmaz derecede yüksek fiyatlı harcamadır.
Kariyer Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> Esnek ve geleneksel Terfi ve deneyim için proaktif yaklaşım Tüm seçenekleri bilmek ister 	<ul style="list-style-type: none"> Paralel (Birden fazla veya portföy) kariyer İş yaşamına daha fazla tecrübe ederek girmek Fırsatlar ve deneyim talebi Kariyer hedefinde genellikle hızlı değişim
Çalışma Şekli	<ul style="list-style-type: none"> Sabır ile sonuç alınca kadar çalışma Ofis ve ev yaşamı arasında esneklik 	<ul style="list-style-type: none"> Kısa süreli ve esnek çalışma, İş yerini ve zamanını belirleme isteği Ofis ve ev yaşamı arasında esneklik Değiştirilebilir çalışma tarzı
İşyerinde İletişim Stili	<ul style="list-style-type: none"> Gayri resmi ve resmi, doğrudan ve elektronik 	<ul style="list-style-type: none"> Hızlı, gayri resmi, doğrudan ve gelişmiş

	<p>iletişim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme ihtiyacı, • E-posta yoluyla müşteri ile iletişim, • Meslektaşlarını arkadaş olarak görür. • Çatışmaları çözmek için meslektaşları ile açık iletişim kurar. 	<p>teknoloji tabanlı iletişim,</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-posta, anında mesajlaşma ve mesajlaşma yoluyla müşteri ile iletişim • Amaç-odaklı ve motivasyon sağlayan iletişim • Meslektaşları ile gayri resmi ve toplumsal ilişkiler • Bir çatışmanın ortaya çıkması halinde tartışmak ve zorlamak
<p>Kuruma Bağlılık ve İş Değişirme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İş yalnızca gerekirse değiştirir. • İç duyuları dinler • Daha çok bağlılık 	<ul style="list-style-type: none"> • İş değiştirmenin beklenen bir olay • Az bağlılık •
<p>İş-Sosyal Hayat Dengesi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bir dereceye kadar aile ve iş arasında daha net bir denge ister. 	<ul style="list-style-type: none"> • İş hayatıyla yaşam arasındaki dengeyi değil aynı zamanda iş, ilişkiler ve kişisel gelişim arasında dengeyi sağlamak • Esnek saatler • İş paylaşımı
<p>İş Beklentileri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Görev için sebep ve anlamaya ihtiyaç duyar. • Başka bir pozisyon ya da terfi için ilişkiye ihtiyaç duyar 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoş çalışma ortamı, • Fark yaratma arzusu
<p>Eğitim, Gelişim ve Koçluk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tam olarak ne istendiğini bilmek için isteklidir. • Öğrenmede esneklik • Resmi olmayan, bağımsız olarak daha az kontrolle çalışan takım yapısı ve çalışması • Yetenek ve beceriye dayalı liderlik zihniyeti 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk almak isteği, hata yapmayı eğitim olarak görme • Takım çalışması • Eğlenerek eğitim • Kontrol ve rehberlik yoluyla bireysel çalışma, • Uyum ve birliğe dayalı liderlik

Yapılan İşlerle İlgili Geribildirim	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi kendine yeten kişilikleri nedeniyle görevin genel yapısını tanımlamak yeterli olacaktır. • Bireysel çalışma tarzı 	<ul style="list-style-type: none"> • Takım çalışması • Geri bildirim talep eder
Kurum Kavramı ve Kurumsal Yapı	<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşiyi kabul etme • Otoriteden etkilenmez. • Bürokratik kuralları değiştirir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürokratik kuralları kabul etmeme • Yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak otoriteye ve hiyerarşiye saygı gösterme
Çalışma Ortamında Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"> • Gerekli olması halinde teknoloji kullanır. • Cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanır. • Araştırmalar için İnternet'i kullanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Güncel teknoloji ile çalışmak için isteklilik • Daha iyi bir işi yerine getirmek için bir araç olarak teknoloji kullanmak • Sosyal ağ oluşturmak ve araştırmak için veri tabanı oluşturma ve internetin kullanılması • 7/24 sosyal medya, e-postalar, cep telefonları ve anlık iletileri kontrol etme
Motivasyon Araçları ve Ödülleri	<ul style="list-style-type: none"> • Özgürlük • Kişisel tatmin • Adil ücret • Fazlam mesai, ekstra kazanç • Arkadaşça bir ortam • Uzman otoriteyi sorgulama izni 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir projenin sorumluluğunu üstlenmek ve takımın bir parçası olmak için verilen fırsat • Eğlence • Anlamlı iş • Kahraman olma • Yaratıcı insanlarla çalışma • Esnek çalışma • Yeni beceri edinme • Yeni öğrenme fırsatı
Kurumdaki Çeşitlilik	<ul style="list-style-type: none"> • Birleşik ve homojen 	<ul style="list-style-type: none"> • Çeşitli ve heterojen
İş ortamında bana daha fazla..... ver	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman ve özerklik 	<ul style="list-style-type: none"> • Geri bildirim ve onurlandırma

İş	<ul style="list-style-type: none"> • Sonuç ve güvenlik elde etmek için en hızlı yol 	<ul style="list-style-type: none"> • Tatmin
Kariyer	<ul style="list-style-type: none"> • Ömür boyu 	<ul style="list-style-type: none"> • Bu takdir edilmesi gereken bir fırsat ve vasıta.
İşle İlgili Temel Talep	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenleyici • Destekleyici 	<ul style="list-style-type: none"> • Takip edeceği bir lider • Ekip çalışmasının desteklenmesi

(Cogin, 2012)

Türkiye'deki kuşakların dağılım yüzdelerine bakıldığında nüfusun %22'sinin X kuşağı, %35'inin Y kuşağı, %17'sinin ise Z kuşağı olduğu görülmektedir. Türkiye'de olduğu gibi, dünyada en geniş nesil Y kuşağıdır. Dünya üzerindeki 7 milyar nüfusun 1.8 milyarı Y kuşağıdır. 2025'de çalışanların %75'ini Y kuşağının oluşturması beklenmektedir. Bu kuşak beklentilere göre kendinden önceki kuşaklardan daha fazla çeşitliliğe sahip ve daha iyi bir eğitim almış nesildir (Kuyucu, 2014).

Yapılan literatür çalışmasına göre işveren markasının iç paydaşlarına yönelik yaptığı örgütsel iç iletişim çalışmalarının farklı kuşaklar tarafından duygusal yetenek farklılıklarına göre farklı algılanması beklenir. Bu beklentiye dayanarak literatürde yer alan X ve Y kuşaklarının özellikleri ışığında bu çalışmada ele alınan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₀: X ve Y kuşaklarına mensup çalışanların işveren markasının örgüt içi iletişim algı düzeyleri farklıdır.

H₁: Kadın ve erkek çalışanların işveren markasının örgüt içi iletişim algı düzeyleri farklıdır.

H₂: Yönetici ve ast seviyesindeki çalışanların işveren markasının örgüt içi iletişim algı düzeyleri farklıdır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Aile İşletmesi Örneği

Vaka analizi olarak ele alınan aile işletmesi 1980 yılında üç kardeş tarafından İstanbul'da kurulmuş olan bir tekstil ve kimya firmasıdır. İlk olarak iş hayatına inşaat sektörü ile başlasalar da zamanla tekstil alanında güçlenmiş ve kendi sektöründe dünyanın sayılı üreticilerinden biri haline gelmiştir. Son 10 yıldır kimya alanında yaptıkları yatırımla birlikte üretimlerini geri entegre etmiş, kendi hammaddelerini üretmeye başlamış ve inşaat, otomotiv, ayakkabı, mobilya gibi farklı sektörlerle de kimyasal hammadde tedarik etmeye başlamışlardır. Şirket İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her sene açıkladığı Türkiye'nin en büyük sanayicileri listesinde yer almaktadır. Aynı zamanda kendi sektöründeki ihracat başarısından dolayı İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (İTHİB) tarafından her sene en üst seviye ödül olan Platin Ödülü'nü almaktadır.

750'si mavi yaka, 313'ü beyaz yaka olmak üzere toplam 1063 çalışanı vardır. Türkiye'de toptan ticaretle (B2B), üretim, pazarlama ve satış alanlarında faaliyet gösteren en büyük 500 sanayi şirketi arasında yer almaktadır. Aynı zamanda sektörünün ilk ve tek bakanlık destekli araştırma ve geliştirme merkezine de sahiptir. Hammaddelerinin %80'nini ithal eden bir firma olması dolayısıyla tedarikçiler, tedarik zinciri yönetiminin temel faktörleridir. 1200'den fazla tedarikçiye ve yaklaşık 2500 müşteriye sahip olan firma, bazı müşteri ve tedarikçileri ile 20 yıldan uzun bir süredir ticari ilişkisini devam ettirmektedir. Ağır sanayi sınıfında olan şirketin çalışanlarının çoğu erkektir. Özel uzmanlık ve bilgi birikimi gerektiren, teknik tekstil tarafında üretim yaptıklarından dolayı eğitim seviyesi diğer tekstil firmalarına kıyasla daha yüksektir. Şirket içi kıdem yılı 5,2 yıldır.

Araştırmadaki aile şirketinin farklı şehirlerde üretim tesisleri ve satış organizasyonları olmasından dolayı farklı kültür yapılarına sahip çalışanları vardır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme içerisinde çalışanların buldukları şehir ve kültür de göz önünde bulundurulmuştur. İstanbul'un bütün Türkiye'yi temsil ettiği anlaşılarak, araştırma sadece İstanbul'da yapılmıştır.

3.1.1. Örneklem ve Demografik Bilgiler

Şirketin insan kaynakları yöneticisi ile derinlemesine bir mülakat yapıldıktan sonra uygulanacak olan anketteki öğeler ve sorular saptanmıştır. Daha sonra anket örneğini şirketin temsilcisi olması için insan kaynakları yöneticilerinin desteğiyle on-line olarak yapılmıştır. Örneklem 110 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Bu çalışanların 60'ı tekstilden, 21'i kimyadan, 29'u da destek birimlerinden (finans, insan kaynakları, bilgi sistemleri) oluşmaktadır. Bu çalışmada incelenen yönetimde X ve Y kuşağı işverenler de bulunan şirketin aile işletmesinin örneklemindeki X ve Y kuşağı çalışanlar Zemke, Raines ve Filipczak'ın (2000) tanımladığı şekilde gruplandırılmıştır (Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16). Örneklem aşağıdaki gibidir:

Tablo 14: Demografik Özellikler (Kuşağa Göre)

	X		Y		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Cinsiyet						
Kadın	7	6%	17	15%	24	22%
Erkek	44	40%	42	38%	86	78%
Toplam	51	46%	59	54%	110	100%
Medeni Durum						
Bekar	9	8%	21	19%	30	27%
Evli	42	38%	38	35%	80	73%
Toplam	51	46%	59	54%	110	100%
Organizasyon Seviyesi						
Ast	16	15%	46	42%	62	56%
Yönetici	35	32%	13	12%	48	44%
Toplam	51	46%	59	54%	110	100%
Eğitim Durumu						
Lise	7	6%	7	6%	14	13%
Ön Lisans	6	5%	5	5%	11	10%
Lisans	27	25%	33	30%	60	55%
Yüksek Lisans	11	10%	14	13%	25	23%
Toplam	51	46%	59	54%	110	100%

Tablo 15: Demografik Özellikler (Cinsiyete Göre)

	Kadın		Erkek		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kuşak						
X	7	6%	44	40%	51	46%
Y	17	15%	42	38%	59	54%
Toplam	24	22%	86	78%	110	100%
Medeni Durum						
Bekar	12	11%	18	16%	30	27%
Evli	12	11%	68	62%	80	73%
Toplam	24	22%	86	78%	110	100%
Organizasyon Seviyesi						
Ast	17	15%	45	41%	62	56%
Yönetici	7	6%	41	37%	48	44%
Toplam	24	22%	86	78%	110	100%
Eğitim Durumu						
Lise	1	1%	13	12%	14	13%
Ön Lisans	4	4%	7	6%	11	10%
Lisans	11	10%	49	45%	60	55%
Yüksek Lisans	8	7%	17	15%	25	23%
Toplam	24	22%	86	78%	110	100%

Tablo 16: Demografik Özellikler (Organizasyon Seviyesine Göre)

	Ast		Yönetici		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kuşak						
X	16	15%	35	32%	51	46%
Y	46	42%	13	12%	59	54%
Toplam	62	56%	48	44%	110	100%
Medeni Durum						
Bekar	21	19%	9	8%	30	27%
Evli	41	37%	39	35%	80	73%
Toplam	62	56%	48	44%	110	100%
Cinsiyet						
Kadın	17	15%	7	6%	24	22%
Erkek	45	41%	41	37%	86	78%
Toplam	62	56%	48	44%	110	100%
Eğitim Durumu						
Lise	11	10%	3	3%	14	13%
Ön Lisans	7	6%	4	4%	11	10%
Lisans	39	35%	21	19%	60	55%
Yüksek Lisans	5	5%	20	18%	25	23%
Toplam	62	56%	48	44%	110	100%

3.1.2. Araştırma Metodu

Bu araştırmada ilk etapta firmanın insan kaynakları yöneticisiyle derinlemesine görüşme yaparak konu başlıkları belirlendi ve anketin yapılması için gereken onaylar alındı. Daha sonra İnsan Kaynakları biriminin desteği ile düzenlenen anket çevrimiçi (online) olarak firmanın intranet hesabından yapılmıştır. 3.4’de gösterilen hipotezleri test etmek için geçmiş çalışmalardan geliştirilen ölçekler kullanıldı (Akgün vd., 2013). Katılımcıların duygusal yeteneklerini ölçmek için, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Akgün vd. (2008) tarafından yapılan duygusal yetenek ölçeği kullanılmış, ve ölçeğe duygusal yetenek ölçeği ile işveren markasının örgüt içi iletişim boyutu ele alınmış ve performans yönetimine yönelik sorular da eklenmiştir.

Performans yönetimine yönelik sorular tekstil biriminin son üç yıldır hedeflerini yakalayamaması, kimya biriminin hedeflerini yakalamasından dolayı, işveren markasının başlıca konularından ikisi olan performans ve hedeflere yönelik farklı algıların olup olmadığını görmek için insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme sonrasında eklenmiştir. Sayfa 38’deki **Tablo 17**’de görülebileceği üzere anket soruları yedi başlık altında toplandı. Şirketin kendi yazılımı olan intranetinden anket yayınlandı ve bir hafta süre sonunda şirketten veriler toplandı.

Yapılan online anket çalışmasında 110 kişinin cevapladığı sorular insan kaynakları yöneticisi ile birlikte demografik özelliklerine göre ayrıştırılıp şirketin genelini yansıtıp yansıtmadığı konusunda analiz edildi. Yapılan analize göre anketi dolduran çalışanların yüzdesel oranları şirketin genel ortalamaları ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle anket vasıtası ile toplanan verinin şirketin geneli hakkında bilgi verebileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 17: Anket Soruları

1	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.
2	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.
1. ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ (İŞVEREN MARKASI) VE DUYGUSAL YETENEK ÖLÇEĞİ (ÇDÖ-DYÖ)	
1.1 CESARETLENDİRME DİNAMİKLERİ	
3	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.
4	Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.
5	Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.
6	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkânlara sahibim.
7	Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.
8	Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.
9	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.
10	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.
1.2 İFADE ÖZGÜRLÜĞÜ DİNAMİKLERİ	
11	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.
12	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.
13	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.
14	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.
1.3 OYUN DİNAMİKLERİ	
15	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.
16	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.
17	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.
1.4 DUYGUSAL DENEYİMLEME DİNAMİKLERİ	
18	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.
19	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.

20	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilirim.
21	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.
22	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.
1.5 UZLAŞMA DİNAMİKLERİ	
23	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.
24	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerinkine de anlayış göstermektedir.
25	Firmamda insanlar karşıdakinin genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.
1.6 TANIMLAMA DİNAMİKLERİ	
26	İnanç ve değerler gibi belli başlı örgütsel değerlere derin bağlılığım vardır.
27	Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.
28	Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.
29	Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.
30	Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.
31	İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyarım.
2. PERFORMANS YÖNETİMİ	
32	Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.
33	Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.
34	Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.
35	Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.
36	Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.
37	Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.
38	Şirketimin her yılsonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktadır.
39	Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.
40	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.

41	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.
42	Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.
43	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında İş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.
44	İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.
45	Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yapmaktayım.
46	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.

Anket iki gruba ait ortalamaların farklı olup olmadıklarını anlamak için t-testi ile değerlendirilmiştir (Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18). İki'den fazla grup ortalamalarının farklılığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile kullanılmıştır. ANOVA'nın tercih edilme sebebi, ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılması ve 30'dan fazla birimden oluşmasıdır (Kurtuluş, 2010). Farklı ana kütlelerde tek bir niteliğin etkisi araştırıldığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Kartal, 2006). ANOVA yapılan gruplarda daha sonra farklı olan ortalamaları belirlemek için Tukey metodu kullanılmıştır. Ankette 46 soru sorulmuş ve sorularda aşağıdaki 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (Tablo 18).

Tablo 18: Likert Ölçeği

Hiç katılmıyorum	1
Pek katılmıyorum	2
Katılıyorum	3
Oldukça katılıyorum	4
Tamamen katılıyorum	5

3.2. Bulgular

İnsan kaynakları yöneticisi ile yapılan mülakatta firmanın stratejik bir yapılanma döneminden geçtiği ve organizasyonel yapıların yeniden düzenlendiği bilgisi edinilmiştir. Kendisi X ve Y kuşaklarının şirketin yapılanma sürecinin planlanandan uzun sürmesi, insan kaynakları departmanının bir danışman eşliğinde yeniden organize edilmesi, ilk defa insan kaynaklarının beş yıllık stratejik plan doğrultusunda çalışmalarına başlaması, fakat bu planın uygulanmasının zaman alması nedeninden dolayı, şirket sistemleri ve iç iletişimi ile ilgili sorularda bu süreçten etkilenerek düşük puanlama olasılığı olduğunu belirtmiştir.

Firmalardaki çalışanların işveren markasını doğru algılaması ve bunu örgüt içi iletişime olumlu yönde yansıtması beklenir. Örgüt içi iletişimi etkileyen faktörlerden biri olan kuşaklar arasındaki farklılıklar incelendiğinde X kuşağının hedef ve önceliklerini belirlemede daha net olduğu, iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olduğu, kendi hedeflerinin de şirketin hedefleri ile uyumlu olduğuna Y kuşağına göre daha fazla inandığı, hem t-testi sonuçlarında, hem de varyans analizindeki (Tablo 19 ve Sayfa 42'deki Tablo 20) sonuçlarda ortaya çıkmıştır. P değeri 0,05'den düşük olan sorular ve P değerleri tabloda taranmış olarak belirtilmiştir.

X için elindeki bilgiler ve işi yeterlidir. Gelecek için daha umutlu ve iyimser olması ile birlikte şirketin performans ve ortak vizyon doğrultusunda çalışanları bir araya getirme çabasını da yeterli bulmaktadır. Y kuşağına göre daha az talepkar olan X kuşağının şirketi ile ilgili memnuniyeti daha fazladır. Bilgiye teknoloji sayesinde daha çabuk ulaşabilen Y kuşağının ise bu hız sayesinde daha talepkar olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 19: Dinamiklere Göre X ve Y Ortalamaları

	Ortalama X Değeri	Ortalama Y Değeri
Cesaretlendirme Dinamiği	3,47	3,24
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	3,33	3,23
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	3,02	2,8
Oyun Dinamikleri	3,07	3,01
Uzlaşma Dinamikleri	3,07	2,97
Tanımlama Dinamikleri	3,68	3,55
Performans Yönetimi	3,03	2,53

Tablo 20: X ve Y Kuşaklarına Göre T-Test Analizi

	T-Değeri	P-Değeri	STD	X		Y		DF
				MEAN	STD	MEAN	STD	
Tanımlama Dinamikleri	0,43	0,665	1,2644	3,92	1,06	3,02	1,42	108
	-0,48	0,632	1,1361	3,02	1,19	2,58	1,09	108
	-0,38	0,706	0,7818	4,588	0,698	4,271	2,04	108
	0,86	0,391	1,1851	3,53	1,17	3,02	1,2	108
	2,12	0,036	1,2079	2,35	1,23	2,03	1,19	108
	1,79	0,076	1,1287	3,353	0,976	3,03	1,25	108
	1,41	0,162	0,973	3,216	0,945	3,153	0,997	108
	2,46	0,015	0,8677	3,961	0,747	4,102	0,959	108
	2,91	0,004	1,1671	2,96	1,11	2,75	1,21	108
	1,38	0,17	0,8886	2,02	0,86	1,831	0,913	108
Performans Yönetimi	2,27	0,025	1,1069	3,63	1,04	3,42	1,16	108
	3,74	0	1,0394	2,922	0,935	3,02	1,12	108
	3,69	0	1,1351	3,18	1,13	3,07	1,14	108

iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktayım.											
Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	2,04	0,044	1,29	3,82	1,28	3,61	1,31				108
Performansın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	1,88	0,063	1,0641	3,67	1,07	3,81	1,06				108
Performansın değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.	1,85	0,067	1,0317	3,941	0,925	3,78	1,12				108
Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	2,97	0,004	1,1582	3,04	1,11	3,19	1,2				108
Performansın değerlendirilmesi aşamasında iş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	2,76	0,007	1,1918	3,18	1,05	3	1,3				108
İş hedeflerimi gerçekleştirme konusunda gerekli olan kaynak ve araçlara sahibim.	1,65	0,102	1,0185	2,76	1,07	3,051	0,972				108
Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yapmaktayım.	0,96	0,337	1,062	3,35	1,05	3,12	1,07				108
Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğumu düşünmekteyim.	0,72	0,475	1,1979	2,8	1,06	2,81	1,31				108
Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	2,59	0,011	1,2134	2,73	1,2	2,05	1,22				108
Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	2,5	0,014	1,0485	4,275	0,918	3,92	1,15				108
Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	0,82	0,415	1,3339	3,69	1,16	2,75	1,47				108
Hedeflerimi başarmak için istek ve imkanlara sahibim.	2,87	0,005	0,949	3,333	0,952	3,034	0,949				108
Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	0,24	0,812	0,9035	1,627	0,979	1,593	0,833				108
Cesaretlendirme Dinamikleri											

İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık sağlamaktadır.	0,77	0,44	1,0428	2,647	0,844	2,63	1,19	108
	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.	-1,22	0,226	1,1273	3,25	1,04	3,2	1,2	108
	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	0,5	0,618	1,2256	2,9	1,28	2,93	1,17	108
	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	-0,13	0,898	1,1715	3,06	1,14	2,9	1,2	108
	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.	2,26	0,026	1,3237	3,29	1,35	2,54	1,3	108
	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.	1,11	0,268	0,9011	4,02	0,836	3,525	0,953	108
	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	0,96	0,338	0,8495	4,51	0,809	4,254	0,883	108
	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	1,48	0,142	1,2387	2,96	1,18	2,63	1,29	108
	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.	-0,66	0,508	1,1385	3,41	1,12	2,85	1,16	108
	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	-0,04	0,967	1,118	2,67	1,18	2,27	1,06	108
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	-0,85	0,398	1,1868	3,18	1,03	2,47	1,3	108
	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	1,93	0,057	1,0509	2,65	1,02	2,15	1,08	108
	Karşımdakilerin verdikleri ufacık ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabiliyim.	-0,72	0,472	1,1499	2,9	1,08	3,17	1,21	108
	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak	3,09	0,003	1,1713	3,882	0,993	3,32	1,31	108

	in için çaba gösterir.									
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	-1,47	0,145	1,1358	2,882	0,993	2,39	1,25	108	
	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.	1,15	0,251	1,1127	2,96	1,02	2,37	1,19	108	
Uzlaşma Dinamikleri	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerininine de anlayış göstermektedir.	0,34	0,735	1,094	2,9	1,02	2,51	1,15	108	
	Firmamda insanlar karşısındaki genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	0,1	0,921	0,9494	3,078	0,891	2,729	0,997	108	
	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	1,57	0,119	1,0903	3,294	0,965	3,37	1,19	108	
	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.	0,2	0,843	1,1055	3,176	0,994	3,08	1,19	108	

STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, DF: Serbestlik Derecesi

Adalet duygusuna daha fazla önem vermesi, performansının değerlendirilmesi, iş süreçlerine, hedeflere ve sonuçlara dâhil olma isteği ile X kuşağından ayrılmaktadır. Y kuşağı şirket ve süreçlerle ilgili daha fazla bilgi talep edip süreçlere katılmak isterken, aynı zamanda kendisi ile ilgili geri bildirim almayı da son derece önemsemektedir. X kuşağına göre daha kötümser olması, olumsuzlukları daha fazla görmesine, kendisine sınırlar koymasına, harekete geçmede X'e göre daha temkinli davranmasına neden olmaktadır. Bu özelliği riskleri görmede daha başarılı olduğu anlamında da yorumlanabilir.

Analiz sonucu iki kuşağında benzer ortalamalarla cevap verdiği sorular incelendiğinde örgüt içerisinde empatinin düşük olduğu, inovasyon için gereken teşvik edici ortamın olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeninin örgüt iletişimi boyutunda çalışanların olumsuz test sonuçlarına karşı kendilerini yeterince güvende hissetmemeleri olduğu görülmüştür. İki neslin inisiyatif almalarının düşük olması, yenilikler için gereken ortamın olmadığı düşünülmesi, çalışanların konfor alanları içerisinde olmayı tercih ettikleri yönünde yorumlanabilir. Duygusal deneyimleme konusunda Y kuşağının X kuşağına oranla beklentileri daha fazladır. Cesaret konusunda Y kuşağının kendi iç motivasyonunu sağlaması daha zordur.

Sayfa 46'daki **Tablo 21** ve Sayfa 50'deki **Tablo 22**'de gösterilen organizasyonel yapıdaki ast-üst ilişkileri çerçevesinde yapılan analizler gösterilmektedir. Tabloda P değeri 0,05'den düşük olan sorular ve P değerleri tabloda taranmış olarak belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticiler astlarına göre daha umutlu görülmektedir. Hedefler, performans, iş sonuçları ve sistem hakkında bilgi sahibi olduklarından dolayı kendilerini sürecin içerisinde daha fazla görüyorlar. Bu nedenle yaptıkları işi astlarına göre daha anlamlı buluyorlar. Tüm bu etkenler sonucunda yöneticiler şirkete daha bağlı olduklarını düşünüyorlar. Astlar görüşlerinin yeterince alınmadığını düşünürken, firmanın umut aşılması konusunda daha kötümserler. Analizde çıkan ilginç sonuçlardan biri de; yöneticilerin şirket içerisindeki bireylerin birbirlerine fazla ilgi göstermemesini düşünmeleridir. Yöneticilerin kuşak dağılımlarına göre incelendiğinde Y kuşağı yöneticilerin X kuşağı yöneticilere göre çok daha düşük puanlama yaptığı görülmüştür. Y kuşağı yönetici dahi olsa daha fazla ilgi ve bilgi beklemektedir. Şirket tarafından kendilerine verilen imkanları yeterli bulmuyorlar.

Tablo 21: Organizasyonel Seviye ve Kuşaklara Göre ANOVA Analizi (Ast X, Ast Y, Yönetici X, Yönetici Y)

Soru	SS	df	MS	F-Değeri	P-Değeri	MAX	MAY	MYX	MYY
Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.	1,68	3	0,56	0,46	0,714	2,938	3,109	3,286	3,000
Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.	1,47	3	0,49	0,45	0,717	3,063	2,957	2,857	3,231
Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.	5,7	3	1,9	1,64	0,185	3,438	3,217	3,229	3,923
Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmamın itibarının elçisidirler.	3,51	3	1,17	0,69	0,559	4,063	3,543	3,714	3,846
İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyarım.	3,146	3	1,049	1,69	0,173	4,500	4,239	4,629	4,385
İnanç ve ilkelere gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	6,27	3	2,09	1,91	0,132	4,188	3,804	4,314	4,308
Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	17,47	3	5,82	4,08	0,009	2,313	2,478	3,257	3,154
Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.	7,83	3	2,61	2,34	0,077	2,750	2,087	2,600	2,385
Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	20,39	3	6,8	4,77	0,004	2,313	1,913	2,914	2,538
Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.	10,24	3	3,41	2,41	0,071	1,813	1,978	2,600	2,231
Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.	7,04	3	2,35	1,79	0,153	2,750	2,391	2,943	2,385
Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	29,04	3	9,68	6,18	0,001	3,750	2,848	4,000	3,615
Şirketimin her yılsonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktayım.	34,67	3	11,56	6,74	0	3,688	2,522	3,686	3,538
Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	6,6	3	2,2	1,69	0,174	2,813	2,543	3,114	2,692

Performansının değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	7,64	3	2,55	2,14	0,099	2,750	2,391	2,971	2,923
Performansının değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.	5,72	3	1,91	1,51	0,215	2,563	2,196	2,714	2,538
Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	17,04	3	5,68	3,21	0,026	3,250	2,457	3,314	2,846
Performansının değerlendirilmesi aşamasında iş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	11,67	3	3,89	3,14	0,029	2,813	2,283	3,029	2,692
İş hedeflerimi gerçekleştirme konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	4,194	3	1,398	1,55	0,206	3,063	3,022	3,457	3,077
Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yapmaktayım.	2,86	3	0,95	0,69	0,558	2,813	2,674	3,029	3,000
Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğumu düşünmekteyim.	0,85	3	0,28	0,2	0,894	3,125	2,913	3,029	2,846
Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	11,02	3	3,67	2,83	0,042	3,125	2,804	3,543	3,000
Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	22,49	3	7,5	5,92	0,001	3,250	3,174	4,171	3,846
Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	7,67	3	2,56	2,51	0,063	3,750	3,609	4,029	4,385
Hedeflerimi başarmak için istek ve imkânlara sahibim.	8,84	3	2,947	3,65	0,015	3,750	3,478	4,143	3,692
Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	2,7	3	0,9	0,71	0,549	3,000	3,130	3,371	3,462
Yöneticilerim işleme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.	1,55	3	0,52	0,36	0,0783	3,063	3,043	3,229	2,846
Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.	5,3	3	1,77	1,34	0,264	2,938	3,043	2,886	3,615

Cesaretlendirme Dinamikleri

	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	0,53	3	0,18	0,13	0,94	3,250	3,087	3,143	3,000
	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	6,54	3	2,18	1,48	0,223	2,438	2,848	3,114	3,231
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerimi öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.	11,38	3	3,79	2,73	0,048	3,875	2,935	3,371	3,308
	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.	4,402	3	1,467	1,9	0,134	2,375	1,783	1,857	2,000
	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	6,77	3	2,26	1,89	0,136	3,563	3,261	3,657	4,000
	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	7,67	3	2,56	2,04	0,112	3,188	2,891	3,429	3,538
Oyun Dinamikleri	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.	7,66	3	2,55	1,96	0,124	2,625	3,065	3,229	3,615
	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	6,19	3	2,06	1,47	0,227	2,625	2,652	2,886	3,385
	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	1,45	3	0,483	0,64	0,593	4,125	4,065	3,886	4,231
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	5,416	3	1,805	2,01	0,117	3,375	2,739	2,943	2,692
	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabiliyim.	3,46	3	1,15	1,02	0,386	3,938	3,739	3,543	4,077
	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.	13,81	3	4,6	3,21	0,026	3,188	2,435	3,171	2,615
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	6,45	3	2,15	2,11	0,103	3,188	3,065	2,571	3,000
Uzlaşma Dinamikleri	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine	2,31	3	0,77	0,67	0,57	3,438	3,174	3,314	2,923

sahiptir.																
Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerininine de anlayış göstermektedir.	0,232	3	0,077	0,08	0,971	3,250	3,174	3,200	3,077							
Firmamda insanlar karşısındaki genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	1,56	3	0,52	0,48	0,7	2,875	2,587	2,543	2,769							
Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.	0,166	3	0,055	0,07	0,977	1,688	1,609	1,600	1,538							
Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	7,414	3	2,471	3,62	0,015	4,125	4,152	4,686	4,615							

SS: Kareler Toplamı, df: Serbestlik Derecesi, MS: Kareler Ortalaması, STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, MAX: X Kuşağı Astların Ortalaması, MAY: Y Kuşağı Astların Ortalaması, MYX: X Kuşağı Yöneticilerin Ortalaması, MYY: Y Kuşağı Yöneticilerin Ortalaması

X kuşağının ast ve yönetici boyutunda ele aldığımızda X kuşağı yöneticilerin astlara göre daha karamsar olduğunu, verdikleri emeklerin olumlu sonuçlarını alamayacaklarını düşündüklerini görüyoruz. X kuşağı yöneticilerin şirket içi kademelerine bakıldığında 11,5 yıl ile dört grup arasında en yüksek kıdeme sahip olan grup olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin umutsuzluğunun nedeni uzun yıllardır şirkette bulunmalarının getirdiği kurumsal deneyimler olabilir. En genç grup olan Y kuşağı astlar ise puanlamalarda genele kıyasla tatmin konularında en düşük oyları veren gruptur. Fakat Y kuşağı astların başarı konusunda yöneticilere göre istekli olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Dinamiklere Göre Pozisyonların Ortalaması

	Ortalama Ast Değeri	Ortalama Yönetici Değeri
Cesaretlendirme Dinamiği	3,2	3,54
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	3,3	3,25
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	2,8	3,04
Oyun Dinamikleri	2,86	3,27
Uzlaşma Dinamikleri	3,03	2,99
Tanımlama Dinamikleri	3,53	3,7
Performans Yönetimi	2,55	3,04

Dikkat çeken bir diğer sonuç, firmanın sınırlamalar koyduğunu düşünen yine bu grubun olmasıdır. Bu veri, deneyimi az olan Y kuşağının sorunu dışsal faktörlerde aramaya yönelik olduğunu göstermektedir. X kuşağı yöneticiler is Y astların tersine firma sınırlandırmasının olmadığı ve yaptığı işi anlamlı bulan en yüksek grup çıkmıştır. Öncelik belirleme konularında da X kuşağı Y'ye oranla daha başarılıdır. Y kuşağının deneyimli X kuşağı ile birlikte çalışmasının işyerleri açısından tamamlayıcı bir fayda sağlayabileceğini ve sinerjik bir etkileşim oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmadaki cevaplar cinsiyet bazlı analiz edildiğinde performans konusunda farklılar gözlemlenmektedir. Sayfa 51'deki **Tablo 23**'de görülebileceği üzere ortalamalar karşılaştırıldığında ise kadın çalışanların düşük ortalama çıkmasının başlıca nedeni kadın çalışan sayısının bu analiz için yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yönetici pozisyonundaki kadın çalışan sayısı da erkekler ile aynı seviyelerde değildir.

Tablo 23: Dinamiklere Göre Kadın ve Erkek Ortalamaları

	Ortalama Erkek Değeri	Ortalama Kadın Değeri
Cesaretlendirme Dinamiği	3,44	3,01
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	3,27	3,29
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	2,95	2,73
Oyun Dinamikleri	3,09	2,86
Uzlaşma Dinamikleri	3,03	2,96
Tanımlama Dinamikleri	3,6	3,63
Performans Yönetimi	2,86	2,42

Cinsiyet dağılımına göre varyans analizi yapıldığında şirket içi süreçler, hedeflerle ilgili erkek çalışanların daha bilgili olduğunu düşündükleri, kadınlar için edindikleri bilginin yetersiz olduğu, teşvik edilmediklerini ve düşüncelerini dile getirmede erkekler kadar rahat olmadıkları Sayfa 52'deki **Tablo 24**'da gösterilen sonuçlarda çıkmıştır. Bu nedenle geleceğe ve şirkete dair erkekler daha umutlu iken kadınlar değildir. sonuçların böyle çıkmasının bir nedeni de şirketteki erkek çalışan sayısının %78 oranla kadınlara göre daha yüksek olması ve soruları cevaplandıran kadınların sadece yönetici kadınların oranının %6 olmasıdır. Anketi cevaplandıran kadınların çoğu uzman statüsünde çalışmaktadır. Bu nedenle yöneticiler kadar süreçler ve şirketin hedefleri ile ilgili bilgi sahibi olmadıklarını düşünmektedirler. Tabloda P değeri 0,05'den düşük olan sorular ve P değerleri tabloda taramış olarak belirtilmiştir.

Tablo 24: Cinsiyete Göre T-Test Analizi

	T-Değeri	P-Değeri	Erkek		Kadın		DF
			MEAN	STD	MEAN	STD	
Cesaretlendirme Dinamikleri							
Hedeflerimi başarmak için istek ve imkanlara sahibim.	2,77	0,008	3,872	0,93	3,333	0,816	41
Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşıyor umut aşılar.	2,11	0,042	3,23	1,14	2,67	1,17	36
İfade Özgürlüğü Dinamikleri							
Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	2,07	0,045	3,63	1,11	3,13	1,03	38
Oyun Dinamikleri							
İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	2,4	0,02	3,3	1,16	2,75	0,944	44
İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	3,18	0,003	3,326	0,9	2,625	0,97	34
Şirketimin her yıl sonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi oluyordum.	3,01	0,005	3,38	1,37	2,46	1,32	38
Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	2,66	0,012	3,63	1,24	2,75	1,48	32
Performans Yönetimi							
Performansımın değerlendirilmesi aşamasında iş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm almamaktadır.	2,58	0,014	2,79	1,12	2,13	1,12	36
Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.	2,44	0,02	2,76	1,14	2,13	1,12	37
Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğumu düşünmekteyim.	2,1	0,042	3,08	1,2	2,583	0,974	44
Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	2,09	0,043	2,9	1,16	2,38	1,06	39
Tanımlama Dinamikleri							
Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	2,05	0,049	4,477	0,763	4	1,06	29

STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, DF: Serbestlik Derecesi

Medeni durumlara göre varyans analizine bakıldığında (Sayfa 69'deki **Tablo 28**) belirgin bir farklılık bulunmamıştır. Performans ile ilgili sorularda çıkan farklılıkların nedeni araştırıldığında bekâr çalışanların %70'ini Y kuşağının oluşturması olarak saptanmıştır. Yöneticiler ile diğer çalışanların arasında sıkı bir diyalog olduğu görüşündeki farklılığın sebebi ise yine Y kuşağı bekârların sayısındaki farklılıktır. Y kuşağı ortalamasına bakıldığında diyalog konusunda Y kuşağının daha yüksek puanlama yaptığı tespit edilmiştir.

Hipotezlerin geçerliliğine dair yapılan analizde, toplam 46 sorunun yarısından fazlasında benzerlik ya da farklılık çıkması takdirde hipotez kabul edilmiştir. Beklenenin aksine X ve Y kuşakları arasında benzerlik oranları daha fazla çıkmıştır. En düşük farklılık oranı cinsiyet farklılıklarına göre yapılan analizde çıkmıştır. En yüksek farklılık ise organizasyonel seviyeye göre ast ve yönetici ilişkisine göre yapılan analizde bulunmuştur. Fakat genel olarak değerlendirildiğinde benzerlik oranları daha yüksektir (**Tablo 25**).

Tablo 25: Hipotez Tablosu

H ₀	Ret	H ₀ : X ve Y kuşaklarına mensup çalışanların işveren markasının örgüt içi iletişim algı düzeyleri farklıdır.
H ₁	Ret	H ₁ : Kadın ve erkek çalışanların işveren markasının örgüt içi iletişim algı düzeyleri farklıdır.
H ₂	Kabul	H ₂ : Yönetici ve ast seviyesindeki çalışanların işveren markasının örgüt içi iletişim algı düzeyleri farklıdır

Çalışanlar eğitim seviyelerine göre analiz edildiğinde eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların bir birlerine gösterdikleri ilgilinin yetersiz olduğu görüşünü hakim olduğu ekteki Tablo 20'deki sonuçlarda ortaya çıkmıştır. İlginin yüksek olduğunu düşünen lise mezunları kuşak bazında incelendiğinde X kuşağının ilgi seviyesinin yeterli olduğunu düşündüğü belirlenmiştir. Genel olarak insan kaynakları politikalarından memnuniyet analiz edildiğinde kuşak, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu ve ast-üst seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların birimleri temelindeki değerlendirmede (kimya, tekstil, merkezi birimler) de aynı şekilde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak çalışmada incelenen demografik özelliklerden sadece organizasyonel seviye/pozisyon boyutunda farklılıklar gözlemlenmiştir. Bunun sebebi ise performans süreçlerini ve insan ilişkilerini yöneten kişilerin yöneticiler olmasından ve bu yöneticilerin X kuşağı mensubu olmasından kaynaklanmaktadır.

4. SONUÇ

“Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağırbaşlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler kurallara boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar.”

Hesiodos (M.Ö. 8.yy)

Kuşaklar arasında çatışma, algı ve beklenti farklılıkları her devirde gündemde olan bir konudur. İnsanlık geliştikçe, ekonomiler büyüdükçe gündemde olmaya devam edecek gibi gözükmektedir. Bu çalışmada X ve Y kuşağının işveren ve örgüt içi iletişim algıları analiz edilirken aynı zamanda algıyı etkileyebilecek farklı rollerin oluşmasına neden olan cinsiyet, medeni durum, organizasyonel seviye ve eğitim durumları da incelenmiştir. Analiz sonuçlarında X ve Y arasında her konuda farklılık olmadığı, iki kuşağın birçok ortak yönünün de olduğu görülmüştür.

Kuşaklar arasındaki farklılıkların işletme içerisinde birbirleri ile uyumlu unsurlar olması, şirketin hem kültürünü, başarıya ulaştıran unsurlarını koruyarak sürdürülebilirlik sağlamasına, hem de teknoloji gibi çağın gerekliliklerini takip etmesine ve şirketleri ileriye götürecek vizyonların oluşturulmasını sağlar. Bu nedenle kuşaklar arasındaki algı farklılıkları bundan sonraki çalışmalarda sektörel bazlı çalışmalarla zaman serisi ile boylamsal olarak yapılmalıdır. Böylece algı farklılıklarının farklı durumlardaki gelişimleri de gözlemlenebilir. Ayrıca nicel ve nitel teknikler de beraber kullanılarak olgular arasındaki ilişkiler daha detaylı incelenebilir.

Sanayinin gelişim sürecinde ve iş yapış tarzının değişiminde teknoloji çok büyük rol almaktadır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte verimlilikte büyük artış yaşanmıştır. 18. yüzyılın sonunda sanayide buhar gücüyle çalışan makinelerin kullanıldığı döneme Sanayi 1.0, 20. yüzyılda elektriğin bulunması ile birlikte seri üretime geçilen döneme Sanayi 2.0, 1970’lerde elektronik ve bilgi teknolojilerin kullanımı ile otomasyona geçilen döneme Sanayi 3.0 denmektedir (TÜSİAD, 2016). Günümüzde tanıklık ettiğimiz Sanayi 4.0 ise nesnelerin interneti, internet hizmetleri, otomasyon ve siber sistemlerden oluşan bir değerler bütünüdür. Teknolojik iletişim içerisinde bulunan sistemlerin gelişmesi sanayide insan gücü ile çalışan

makinelerin yerini almaya başlamıştır. Bu gelişmiş ve karmaşık yapıların yönetimini birkaç yıl sonra internetin yaşamın parçası olduğu bir dönemde doğan, dijital yerli Z kuşağı yönetecektir.

Dijital göçmen olarak benzer olan X ve Y kuşağı, birbirleri ile birçok yakınlık taşıdığı için daha kolay iletişim kurarken, Z kuşağının iş hayatına girmesi ile birlikte hem teknoloji hem de kuşak adaptasyonu konusunda zorluk yaşanabilecektir. Asıl kuşaklar arası çalışma stillerindeki kopukluk Z kuşağının iş hayatına girmesi ile oluşacaktır; çünkü sosyal yaşam-iş dengelerini, aile ve iş ilişkileri ile iş yapış biçimlerini Sanayi 4.0 ile birlikte önünde sonunda değiştirmeleri gerekecektir.

Z kuşağı mensuplarının iş hayatında henüz mevcut olmamaları nedeni ile literatür çalışmaları çok kısıtlı olsa da, ileride Z kuşağının diğer kuşaklara göre yönetim algı farklılıkları ve çalışma stilleri konusunda çalışma yapılması gerekir. Yeni kuşakların büyüme ortamının değişmesi, teknolojik gelişmeler, Y kuşağı ebeveynlere ve yöneticilere sahip olmaları, iş yapış şekillerinde de değişime neden olacaktır. Bu farklılıkla beraber işverenler de farklı yetenek ve hatta süreç yönetimlerine yönelebileceklerdir. Z kuşağına mensup iç ve dış müşterilerin işveren markasına yönelik beklentileri ve sahip olmak istedikleri deneyimler de değişecektir. İşverenler için bu yeni kuşak çalışanları ve çalışan adaylarını cezbetmek, elde tutmak, beklentilerini yönetmek daha da zorlu bir süreç olacaktır.

Y kuşağı dijital dönüşümü sonradan gören X kuşağı ile benzerlikler gösterdiği gibi, teknolojiye son derece hâkim olan Z kuşağı ile de kısmen benzerlikler gösterecektir. Asıl kuşaklar arasındaki algı farkı X ve Z kuşakları arasında belirgin şekilde gözlemlenecektir. Bu durumda ortada kalan Y kuşağı yeni iş yapış tarzına yumuşak geçiş ve kuşaklar arası çatışmanın engellenmesi ve iş birliği oluşumu için arabuluculuk rolü üstlenerek daha da önemli bir konumda olabilecektir.

İşveren markasının çalışanlarla etkileşimindeki en önemli yollardan biri kurumsal iç iletişimdir. Bu nedenle işveren duygusal yetenek dinamikleri ışığında kurum içerisinde oluşturmak istediği duyguları ve duygulara bağlı algıları yönetmelidir. Her bir dinamik yaratacağı duygu ve işveren markasının vaadi bir biri ile tutarlı olmalıdır. Oluşturulmak, geliştirilmek ya da azaltılmak istenen duyguları yönetmenin en önemli yolu iç iletişimdir. Bu nedenle firmalar kuşaklar arasındaki farklılıklardan ziyade insanlar arasındaki ortak duygu ve algılara (duygudaşıklara) odaklanmalıdır. Yaratılacak olan ortak duygu ve algılar, işveren markasının güçlenmesi ve istenilen şekilde algılanması sağlamakla birlikte aynı zamanda

şirket içerisinde huzuru, verimliliği, bağlılığı, uyumu ve motivasyonu da arttıracaktır. Böylece kişiler kendi işlerine karışıldığını düşünerek ya da yönetildiklerini, yönlendirildikleri bariz şekilde hissetmeyecek ve motivasyonları düşmeyecektir. İşverenlerin kişilere odaklanmaktan ziyade duygu birlikteliklerine odaklanmaları daha az dirençle karşılaşmalarına ve daha kolay hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlayacaktır.

Yeni kuşakları otoriter bir tarzla yönetmeye çalışmaktan ziyade, onları anlamaya çalışmak ve mevcut duruma göre yönetim anlayışına göre iki tarafın bir birini uyumlaması gerekmektedir. Her gelen yeni kuşak aslında kendi zamanının ruhunu ve devrinin anlayışını da birlikte gerektirmektedir. Bu durumda uyumlanma için daha fazla çaba saf etmesi gereken taraf da bir önceki kuşak olmaktadır. Z kuşağı bu zamana kadar hiçbir kuşağın görmediği ve alışık olmadığı bir yaşam ve iş tarzını da beraberinde getirecektir. Bu işverenler için de daha önce hiç karşılaşmadıkları bir paydaş profili olacaktır. Z kuşağının bu farklılığı, tüm marka ve iletişim stratejilerinin, iş süreçlerinin, organizasyonel yapının, çalışma saatlerinin, hatta çalışma ortamlarının, ofis tasarımlarının bile baştan aşağı gözden geçirilmesi ve onlara göre değiştirilmesi anlamına gelmektedir.

Kısacası, farklılıklardan ziyade benzerliklere odaklanarak, kuşakların güçlü yönlerini hedefler doğrultusunda sinerji yaratmak için kullanmak gerekmektedir. Her yeni gelen nesil iş dünyasına yeni yetenekler ve yetkinlikler katılacaktır. Kuşakları bir önceki nesillere göre kıyaslayıp motivasyonlarını düşürüp heveslerini kırmaktansa, güçlü yönlerini sergilemelerini sağlayarak değer yaratmalarına ve yaratıcı olmaları için uygun olan ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle işverenler de işveren markalarını konumlandırırken yeni nesillerin güçlü yönlerini kullanabilecekleri, kendi iş tatminlerini sağlayabilecekleri bir çalışma deneyimi vaadi sunmalıdırlar. Yeni gelen nesiller için yeni iletişim kanalları geliştirmeli ve bir önceki nesli de bu gelişmelere hazırlayarak onların da öğrenim ve gelişimlerine katkı sunmalıdırlar.

Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda, şirket yöneticilerinin çalışanların iş yerinde hedefleri gerçekleştirmek için kullandıkları yetenekleri ve yetkinlikleri yanı sıra, insani özellikleri olan duygulara ve algılara da odaklanması daha sağlıklı olacaktır. Bu nedenle rakamsal olarak ölçülebilen iş sonuçları gibi verilerin yanı sıra, soyut kavramlar olan çalışan bağlılığı, memnuniyeti ve tutkusu da ölçümlendiği gibi, bu verilerin hem çalışanlarla paylaşılması hem de çalışanların katılımı ile birlikte gerekli aksiyonlar alınmalıdır. Böylece çalışanlar kendilerini sadece hedefleri yakalamaları beklenen ve kendilerini sürekli şirket için

geliştirmek zorunda bırakılan, işverenle sadece maddi çıkar ilişkisi içerisinde olan bireyler olarak görmek yerine, duygularına, düşüncelerine ve beklentilerine değer verilen, karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde çalıştıklarını ve duygusal olarak bağlı olduklarını bir ortamda hissederler. Böylelikle, rgt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki uyum ve sinerji sağlanarak, hem çalışanların hem de firmanın hedeflenen performansı artabilir ve kurumun devamlılığı sağlanır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Generation's Changing Side and the Newly Arisen Work Style After Y-Generation: Mobile Collars*, 19(1), 165–182.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11–42.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, (26), 103–130.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J., & Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 27, 501–513.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203–212.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Arslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1–24.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human Resource Management's Role In Internal Branding: An Opportunity For Cross-Functional Brand Message Synergy. *The Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), 163.

- Aydın, G. Ç., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93–112.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Ö... *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1–30.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125–139.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Experiences, Perceptions And Expectations of Retail Employment For Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523–544.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.
- Cekada, T. L. (2012). Training a Multigenerational Workforce. *Professional Safety*, 57(3), 40–44.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087–2091.
- Clake, R. (2009). How to Maintain the Employer Brand. *People Management*, 15(14), 33–33.
- Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Çoban, S. (2007). İç Müşterinin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (14), 207–218.
- Despres, C., & Hiltrop, J.-M. (1995). Human Resource Management in the Knowledge Age: Current Practice and Perspectives on the Future. *Employee Relations*, 17(1), 9–23.
- Doğru, G., & Çakır, S. Y. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674–689.
- Dooley, R., Levine, D., & Russell, A. (2007). Branding, Trends, Communicable Diseases. *HR Magazine*, 52(12), 31–32.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki*. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159–178.
- Erol, Y., & Akyüz, M. (2015). Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri Ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması, 7(2), 149–166.

- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223–234.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70–80.
- Gülmez, M., & Dörtyol, İ. T. (2009). Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler*, 7(2), 27–44.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174–190.
- Jiří, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123.
- Kartal, M. (2006). *Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri* (3. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavalci, K., & Ünal, S. (2016). Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması. *A Research on Comparing Consumer Decision- Making Styles and Learning Styles in Terms of the Generation Y and Z.*, 20(3), 1033–1050.
- Kennedy, K. (2013). The Difference Between the Employee Value Proposition and the Employment Brand. Tarihinde 15 Mayıs 2017, adresinden erişildi

<http://www.kennedyglobal.com/difference-between-the-employee-value-proposition-and-the-employment-brand>

- Khan, B. M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 6(2), 22–36.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work Values and Beliefs of “Generation X” and “Generation Y”. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman Publishing Group.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kuyucu, M. (2014). Y Kuşağı Ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme, 13(49), 55–83.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business & Psychology*, 26(2), 175–181.
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise* (2006. baskı). New York: McGraw Hill.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14–16.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175.
- Mullins, L. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. Londra: Person Education Limited.

- Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225–243.
- Oh, E., & Reeves, T. C. (2011). Handbook of Research on Educational Communications and Technology. İçinde *Generation differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance* (4. baskı, ss. 819–828). New York: Springer Science + Business Media.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2), 14–31.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On The Horizon*, 9(5).
- Sabuncuoğlu, P. D., & Gümüş, D. D. (2012). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E. M., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Examination on the Evolution and Differences of the Business Perception of the X and Y Generation Managers.*, 7(3), 171–182.
- Taşliyan, M., Paksoy, H. M., & Hırlak, B. (2013). Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *The Investigation of Relationship between Organizational Images with Organizational Commitment Organizational Citizenship Behavior And Academic Success.*, 12(4), 775–805.
- Timuroğlu, K., & Balkaya, E. (2017). Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama-, 9(2), 89–113.

- TÜSİAD. (2016). Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0. TÜSİAD Yayınları.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73.
- Yılmaz, S. (2016). Duygusal Yetenek ile Pazarlama Yeteneği Arasındaki İlişkiler ve İşletme Performansına Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 180–206.
- Yüksekbilgili, Z., & Hatipoğlu, Z. (2015). Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Organizational Justice Perception According to Generations.*, 14(2), 403–412.
- Yüksel, M. (2015). Employer Branding and Reputation From A Strategic Human Resource Management Perspective. *Communications of the IBIMA*, 2015.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, X'ers. & Nexters in Your Workplace*. Performance Research Associates, Inc.

EKLER

Tablo 26: Organizasyonel Seviyeye Göre T-Test Analizi

	T-Değeri	P-Değeri	Ast		Yönetici		DF
			MEAN	STD	MEAN	STD	
Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	-3,48	0,001	2,44	1,18	3,23	1,19	100
Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	-3,49	0,001	2,02	1,22	2,81	1,16	103
Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.	-2,52	0,013	1,94	1,25	2,5	1,09	106
Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	-3,43	0,001	3,08	1,42	3,9	1,08	107
Şirketimin her yıl sonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi oluyorum.	-3,24	0,002	2,82	1,45	3,65	1,21	107
Performansımın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	-2,3	0,024	2,48	1,13	2,96	1,03	104
Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	-2,07	0,041	2,66	1,44	3,19	1,23	106
Performansımın değerlendirilmesi aşamasında iş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	-2,41	0,018	2,42	1,14	2,94	1,1	102
Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	-2,37	0,019	2,89	1,24	3,4	1,01	107
Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	-4,33	0	3,19	1,28	4,083	0,871	106
Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	-2,54	0,012	3,65	1,09	4,125	0,89	107
Hedeflerimi başarmak için istek ve imkanlara sahibim.	-2,83	0,006	3,55	1,02	4,021	0,729	107

İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	-2,01	0,047	3,34	1,19	3,75	0,957	107
Oyun Dinamikleri	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	-2,38	0,019	2,97	1,24	3,458	0,922	107
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	2,07	0,041	3,097	0,936	2,69	1,09	92
Tanımlama Dinamikleri	İnanç ve ilkeler gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	-2,11	0,037	3,9	1,16	4,313	0,879	107
	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	-3,51	0,001	4,145	0,956	4,667	0,595	103

STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, DF: Serbestlik Derecesi

Tablo 27: Medeni Duruma Göre ANOVA Analizi (Evli-Bekar)

Soru	SS	df	MS	F-Değeri	P-Değeri	MB	ME
Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.	0,36	1	0,36	0,3	0,586	3,033	3,163
Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.	0,67	1	0,67	0,62	0,432	3,100	2,925
Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.	0,05	1	0,05	0,05	0,831	3,300	3,350
Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.	0,14	1	0,14	0,08	0,777	3,767	3,688
İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyuyorum.	0,09	1	0,09	0,01	0,903	4,433	4,413
İnanç ve ilkeler gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	0,58	1	0,58	0,51	0,476	4,200	4,038
Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	2,55	1	2,55	1,65	0,201	2,533	2,875
Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.	1,91	1	1,91	1,66	0,2	2,167	2,463
Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	13,1	1	13,1	8,94	0,003	1,800	2,575
Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.	0,91	1	0,91	0,62	0,434	2,033	2,238
Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.	0,95	1	0,95	0,71	0,403	2,467	2,675
Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	5,64	1	5,64	3,21	0,076	3,067	3,575
Şirketimin her yıl sonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktayım.	5,01	1	5,01	2,56	0,113	2,833	3,313
Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	8,3	1	8,3	6,57	0,012	2,333	2,950

Performansının değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	1,5	1	1,5	1,23	0,27	2,500	2,763
Performansının değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.	0,09	1	0,09	0,07	0,798	2,500	2,438
Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	9,94	1	9,94	5,51	0,021	2,400	3,075
Performansının değerlendirilmesi aşamasında İş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	1,86	1	1,86	1,42	0,236	2,433	2,725
İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	2,364	1	2,364	2,62	0,108	2,933	3,263
Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yapmaktayım.	0,12	1	0,12	0,09	0,766	2,900	2,825
Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğumu düşünmekteyim.	0	1	0	0	0,974	2,967	2,975
Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	2,42	1	2,42	1,79	0,184	2,867	3,200
Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	3,28	1	3,28	2,31	0,132	3,300	3,688
Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	0,09	1	0,09	0,08	0,778	3,900	3,838
Hedeflerimi başarmak için istek ve imkanlara sahibim.	2,673	1	2,673	3,15	0,079	3,500	3,850
Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	0,22	1	0,22	0,17	0,679	3,300	3,200
Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık sağlamaktadır.	1,41	1	1,41	1	0,321	3,267	3,013
Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir dialog vardır.	5,19	1	5,19	4,01	0,048	3,400	2,913

Cesaretlendirme Dinamikleri

	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	0,11	1	0,11	0,08	0,771	3,067	3,138
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	1,91	1	1,91	1,29	0,259	3,133	2,838
	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.	2,67	1	2,67	1,85	0,177	3,000	3,350
	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.	0,109	1	0,109	0,14	0,712	1,867	1,938
	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	0,3	1	0,3	0,24	0,625	3,433	3,550
Oyun Dinamikleri	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	0,91	1	0,91	0,7	0,403	3,033	3,238
	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.	1,36	1	1,36	1,02	0,314	3,300	3,050
	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	2,07	1	2,07	1,46	0,229	3,033	2,725
	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	0,7	1	0,7	0,93	0,336	4,167	3,988
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	0,237	1	0,237	0,25	0,615	2,967	2,863
	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabiliyim.	0,32	1	0,32	0,28	0,597	3,833	3,713
	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.	6,6	1	6,6	4,48	0,037	2,400	2,950
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	4,1	1	4,1	4,02	0,048	3,233	2,800

Uzlaşma Dinamikleri	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.	0,22	1	0,22	0,19	0,663	3,300	3,200
	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerinininkine de anlayış göstermektedir.	0,576	1	0,576	0,61	0,436	3,300	3,138
	Firmamda insanlar karşısındaki genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	0,04	1	0,04	0,03	0,852	2,667	2,625
	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim. Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	0,137 1,752	1 1	0,137 1,752	0,17 2,43	0,683 0,122	1,667 4,167	1,588 4,450

SS: Kareler Toplamı, df: Serbestlik Derecesi, MS: Kareler Ortalaması, STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, MB: Bekarların Ortalaması, ME: Evlilerin Ortalaması

Tablo 28: Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Analizi

Dinamikler	Soru	SS	df	MS	F-Değeri	P-Değeri	MLİSANS	MLİSE	MÖL	MYL
Tanımlama Dinamikleri	Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.	0,21	3	0,07	0,06	0,982	3,150	3,143	3,000	3,120
	Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.	5,08	3	1,69	1,6	0,193	2,900	3,143	3,545	2,800
	Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.	1,59	3	0,53	0,44	0,772	3,233	3,500	3,545	3,400
	Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.	8,37	3	2,79	1,7	0,172	3,550	4,071	4,364	3,600
	İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyarım.	0,514	3	0,171	0,27	0,85	4,367	4,571	4,455	4,440
	İnanç ve ilkeler gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	3,13	3	1,04	0,93	0,43	4,067	3,714	4,364	4,200
	Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	4	3	1,33	0,86	0,446	2,883	2,357	2,545	2,880
	Performansum somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.	1,19	3	0,4	0,34	0,798	2,367	2,643	2,273	2,320
	Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	11,55	3	3,85	2,55	0,059	2,533	2,000	1,545	2,520
	Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.	10,49	3	3,5	2,47	0,066	2,333	2,214	1,273	2,200

Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alıyorum.	3,51	3	1,17	0,87	0,459	2,650	2,714	2,091	2,720
Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	9,61	3	3,2	1,83	0,146	3,633	2,786	3,091	3,480
Şirketimin her yılsonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktayım.	16,11	3	5,37	2,84	0,041	3,417	2,500	2,455	3,320
Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	2,62	3	0,87	0,65	0,584	2,917	2,714	2,636	2,560
Performansının değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	2,47	3	0,82	0,67	0,574	2,783	2,643	2,273	2,680
Performansının değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.	2,04	3	0,68	0,52	0,666	2,567	2,357	2,455	2,240
Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	1,65	3	0,55	0,29	0,834	3,000	2,714	2,727	2,800
Performansının değerlendirilmesi aşamasında iş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	2,12	3	0,71	0,53	0,661	2,767	2,429	2,455	2,560
İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	3,047	3	1,016	1,11	0,347	3,167	3,571	3,091	3,000
Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle	1,22	3	0,41	0,29	0,831	2,817	2,643	3,000	2,960

Cesaretlendirme Dinamikleri	karşılıklı görüşme yapmaktayım.																	
	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.	6,84	3	2,28	2,7	0,171	3,133	3,000	3,091					2,520				
	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşıyorlar umut aşılar.	3,44	3	1,15	0,84	0,476	3,150	3,357	2,636					3,080				
	Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	10,77	3	3,59	2,61	0,056	3,617	3,357	2,818					3,960				
	Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	1,34	3	0,45	0,41	0,744	3,867	3,714	3,636					4,000				
	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkânlarla sahibim.	1,934	3	0,645	0,74	0,531	3,833	3,429	3,818					3,720				
	Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	3,42	3	1,14	0,9	0,443	3,100	3,143	3,364					3,520				
	Yöneticilerim işlemlerimde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.	7,33	3	2,44	1,76	0,159	3,067	2,929	3,818					2,880				
	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.	1,34	3	0,45	0,33	0,804	2,967	3,214	3,273					3,040				
	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	4,71	3	1,57	1,24	0,301	3,033	2,857	3,636					3,240				
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	9,17	3	3,06	2,12	0,102	2,867	2,571	2,545					3,400				
	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık)	3,93	3	1,31	0,9	0,446	3,333	3,429	2,727					3,200				

	yönünde sınırlar koymamıştır.																		
	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.	6,716	3	2,98	0,035	0,035	1,867	1,429	2,364										2,120
	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	1,37	3	0,46	0,37	0,778	3,450	3,786	3,455										3,560
	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	6,09	3	2,03	1,6	0,193	3,317	3,000	2,545										3,240
	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.	2,99	3	1	0,74	0,529	3,150	3,143	2,636										3,240
Oyun Dinamikleri	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	4,16	3	1,39	0,97	0,408	2,933	2,786	2,273										2,760
	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	5,19	3	1,73	2,39	0,073	4,200	3,571	3,818										4,000
	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	0,585	3	0,195	0,21	0,892	2,950	2,857	2,727										2,840
	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabiliyim.	1,73	3	0,58	0,51	0,679	3,817	3,571	3,455										3,800
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler	5,31	3	1,77	1,17	0,324	2,933	2,786	2,182										2,760

	doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.																		
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	10,56	3	3,52	3,6	0,016	3,033	3,429	2,727										2,440
	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.	4,41	3	1,47	1,31	0,275	3,383	3,286	2,909										2,960
Uzlaşma Dinamikleri	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerininine de anlayış göstermektedir.	1,245	3	0,415	0,43	0,728	3,233	3,000	3,364										3,080
	Firmamda insanlar karşısındaki genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	0,12	3	0,04	0,04	0,991	2,633	2,714	2,636										2,600
	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.	1,454	3	0,485	0,59	0,621	1,517	1,786	1,818										1,640
	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	2,713	3	0,904	1,24	0,297	4,417	4,000	4,273										4,520

MLİSANS: Lisan mezunlarının ortalaması, MLİSE: Lise mezunlarının ortalaması, MÖL: Ön lisans mezunlarının ortalaması, MYL: Yüksek lisans mezunlarının ortalaması

Tablo 29: Çalıştığı Birime Göre ANOVA Analizi

Soru	SS	df	MS	F-Değeri	P-Değeri	MERKEZİ BİRİMLER	KİMYA	TEKSTİL
Tanımlama Dinamikleri	Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.	0,51	2	0,25	0,21	0,813	3,238	3,133
	Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.	2,19	2	1,09	1,02	0,364	2,714	3,083
	Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.	1,09	2	0,55	0,46	0,634	3,190	3,317
	Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.	4,06	2	2,03	1,21	0,301	3,667	3,867
	İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyuyorum.	0,926	2	0,463	0,73	0,484	4,286	4,500
	İnanç ve ilkeler gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	1,78	2	0,89	0,79	0,456	4,190	3,967
	Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	4,69	2	2,35	1,53	0,221	2,931	2,600
	Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.	0,96	2	0,48	0,41	0,663	2,310	2,350
	Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	1,01	2	0,51	0,32	0,729	2,207	2,433
	Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.	0,53	2	0,27	0,18	0,838	2,190	2,233

Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.	2,91	2	1,46	1,09	0,34	2,379	2,857	2,650
Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	5,96	2	2,98	1,69	0,19	3,310	3,048	3,633
Şirketimin her yılsonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi oluyordum.	7,82	2	3,91	2,01	0,14	3,069	2,714	3,400
Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	1,89	2	0,95	0,71	0,494	2,966	2,857	2,667
Performansımın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	2,31	2	1,16	0,94	0,392	2,517	2,952	2,683
Performansımın değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.	0,48	2	0,24	0,19	0,83	2,345	2,476	2,500
Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	3,06	2	1,53	0,81	0,446	2,690	3,190	2,883
Performansımın değerlendirilmesi aşamasında iş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	1,59	2	0,8	0,6	0,55	2,448	2,762	2,700
İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	2,941	2	1,47	1,63	0,202	3,414	3,238	3,033
Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı	0,95	2	0,47	0,34	0,709	2,897	3,000	2,767

	görüşme yapmaktayım.												
	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.	4,92	2	2,46	1,83	0,166	2,759	3,381			2,933		
	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	0,98	2	0,49	0,36	0,701	2,966	3,238			3,133		
	Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	1,62	2	0,81	0,56	0,574	3,448	3,810			3,567		
	Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	0,26	2	0,13	0,12	0,888	3,931	3,857			3,817		
	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkânlara sahibim.	2,23	2	1,115	1,29	0,278	3,690	4,048			3,683		
	Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	1,79	2	0,9	0,71	0,496	3,103	3,476			3,200		
	Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.	6,43	2	3,22	2,33	0,102	2,897	3,571			3,000		
	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.	5,4	2	2,7	2,07	0,131	2,828	3,476			3,000		
	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	5,6	2	2,8	2,24	0,112	2,759	3,381			3,200		
	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	1,89	2	0,94	0,63	0,535	3,103	2,714			2,900		
	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.	2,83	2	1,42	0,97	0,382	3,103	3,048			3,400		
Cesaretlendirme Dinamikleri													
İfade Özgürlüğü Dinamikleri													

	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.	0,781	2	0,391	0,49	0,615	1,897	1,762	1,983
	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	0,19	2	0,1	0,08	0,926	3,586	3,476	3,500
Oyun Dinamikleri	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	0,15	2	0,07	0,06	0,946	3,207	3,238	3,150
	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.	2,51	2	1,25	0,94	0,395	3,034	3,429	3,050
	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	2,65	2	1,32	0,93	0,398	2,621	2,667	2,950
	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	1,333	2	0,666	0,89	0,415	4,069	4,238	3,950
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	1,542	2	0,771	0,83	0,438	3,035	3,000	2,783
	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabiliyorum.	0,78	2	0,39	0,34	0,712	3,655	3,905	3,733
	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.	0,97	2	0,49	0,32	0,729	2,897	2,619	2,817
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	1,11	2	0,56	0,53	0,593	2,793	3,095	2,917

Uzlaşma Dinamikleri	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.	3,74	2	1,87	1,67	0,192	3,517	3,000	3,167
	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerininine de anlayış göstermektedir.	0,05	2	0,025	0,03	0,974	3,207	3,143	3,183
	Firmamda insanlar karşısındaki genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	0,05	2	0,03	0,02	0,976	2,655	2,667	2,617
	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.	1,072	2	0,536	0,66	0,52	1,724	1,429	1,617
	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	3,932	2	1,966	2,78	0,067	4,276	4,762	4,283

MMB: Merkezi birimlerde ç alışanların ortalaması, MK: Kimya biriminde çalışanların ortalaması, MT: Tekstil biriminde çalışanların ortalaması

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad: Ekin Tükek

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 10.07.1987

Eğitim Durumu

Lise: Özel Bahçeşehir Lisesi

Lisans: Koç Üniversitesi – Kimya Bölümü

Yüksek Lisans: Barcelona European University – MBA

Yüksek Lisans: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Bölümü

Bildiği Yabancı Dil: İngilizce

İletişim

E-Posta Adresi: ekin.tuek@stu.khas.edu.tr